

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Cristina Paula Pereira da Silva Marques

**Cultura e desempenho nas organizações de economia social: um
estudo em cooperativas**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientação: Mestre Ana Cláudia Rodrigues

Coorientação: Professora Doutora Marisa Roriz Ferreira

Vila do Conde, janeiro de 2015

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Cristina Paula Pereira da Silva Marques

**Cultura e desempenho nas organizações de economia social: um
estudo em cooperativas**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientação: Mestre Ana Cláudia Rodrigues

Coorientação: Professora Doutora Marisa Roriz Ferreira

Vila do Conde, janeiro de 2015

Cristina Paula Pereira da Silva Marques

**Cultura e desempenho nas organizações de economia social: um
estudo em cooperativas**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Membros do Júri

Presidente

Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Mariza Roriz Ferreira

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Teresa Proença

Faculdade de Economia – Universidade do Porto

Vila do Conde, janeiro de 2015

À Economia Social,
por ser uma fonte de inspiração!

AGRADECIMENTOS

Por detrás das nossas realizações pessoais, além de um considerável esforço próprio, esconde-se normalmente um número muito grande de contribuições, apoios, sugestões, comentários ou críticas vindas de muitas pessoas. A sua importância assume no caso presente uma valia tão preciosa que, sem elas, com toda a certeza, teria sido muito difícil chegar a qualquer resultado digno de menção, tornando, por isso, este trabalho também delas e não apenas um trabalho individual.

Como tal, são várias as pessoas a quem devo um agradecimento especial pelo apoio, compreensão e carinho demonstrado ao longo deste percurso que agora termina.

Às professoras, Ana Cláudia Rodrigues e Marisa Roriz Ferreira, minhas orientadoras, agradeço reconhecidamente, a sapiência, a motivação, a dedicação, o otimismo, a perseverança, o espírito crítico, a disponibilidade, a paciência e a confiança no meu trabalho e nas minhas capacidades desde o primeiro momento.

Às organizações que abriram as suas portas a este estudo, sobretudo aos seus presidentes da direção, um grande agradecimento pela disponibilidade e apoio. Sem a participação deles e dos seus membros, este trabalho não se teria realizado.

Gostaria de fazer uma menção especial de agradecimento à aJMSceES, srl, em particular ao seu presidente da direção, minha fonte de inspiração, a quem devo o meu primeiro contacto com o tema da Economia Social. Foi um apoiante incondicional e esteve sempre disponível.

Por fim á minha família, pelo incentivo, paciência e amor que sempre me dedicaram, compreendendo as minhas repetidas ausências. A eles devo as bases educativas e emocionais para conseguir enfrentar as dificuldades associadas a um trabalho desta natureza.

A Todos um Bem-haja.

RESUMO ANALÍTICO

Este estudo tem como objetivo compreender a relação existente entre a cultura organizacional e o desempenho nas organizações de economia social, em particular nas cooperativas.

A pertinência do objeto de estudo reside no facto de a economia social, em particular as cooperativas, ser reconhecidamente um fenómeno secular, tendo expressão na quase totalidade dos países do mundo, o que tem contribuído para o seu reconhecimento jurídico e político. A crescente importância que este setor tem adquirido nos diferentes países revela o seu potencial enquanto agente empregador e enquanto alternativa às formas organizacionais e gestionárias do sistema capitalista em vigor. Também, o cooperativismo representa um papel fundamental a nível da economia social, por ser um imprescindível ator da coesão social, promovendo a renovação da economia e sociedade, contribuindo para a criação de novas esperanças e oportunidades para as comunidades e os seus cidadãos.

Por outro lado, no mundo globalizado em que se vive ocorrem mudanças que despertam a reavaliação de premissas culturais. Nesse sentido, a cultura organizacional é considerada um fator de grande importância para o bom desempenho das organizações em geral (Campos, Rédua & Alvareli, 2011).

Para a recolha de dados, utilizou-se o questionário, tendo por base o Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn & Rohbaugh (1983) para a cultura e, para o desempenho, recorreu-se ao Modelo de Análise de Medição do desempenho nas OES de Carvalho (2005) e questionário para medir a satisfação no trabalho.

Os resultados contribuíram para sugerir linhas orientadoras para o aprofundamento da temática. Não foi encontrado um perfil cultural que esteja mais relacionado com o melhor desempenho das cooperativas. Neste trabalho, saiu evidenciado que: vários tipos de cultura podem ser importantes para a obtenção de bons desempenhos nas cooperativas, havendo maior predominância para as culturas de Clã, Adocracia e Mercado e menos predominância para a cultura de Hierarquia.

No âmbito das cooperativas deste estudo, a cultura Hierarquia, percecionada como não predominante parece coocorre com o melhor desempenho. Realçando o facto de que, mesmo nas cooperativas em que não há procedimentos estruturados é possível ter um bom desempenho.

Palavras-chave: Cooperativas, Cultura Organizacional; Desempenho; Economia Social, Modelo dos Valores Contrastantes

ABSTRACT

The context of this research are cooperatives, a specific type of organizations of the social economy recognized as increasingly important as economic agents by the European Union.

Moreover, the globalized world entails changes that imply the re-evaluation of cultural evidences. Thus, organizational culture is considered a major feature to a good performance of organizations in general (Campos, Rédua & Alvareli, 2011).

The main purpose of this study is to explore the relationship between organizational culture (Competing Values Framework) and performance of social economy organizations, namely, cooperatives.

Three cooperatives were studied. A questionnaire was applied to obtain demographic and organizational culture data (Organizational Culture Assessment Instrument, Quinn & Rohbaugh, 1983). To assess organisational performance Carvalho (2005) Model was used. Documental analysis and a questionnaire on work satisfaction (Spector, 1996) were applied to gather the necessary data.

This study's findings seems to point towards various types of culture may be important for obtaining good organizational results in cooperatives, with higher prevalence for Clan, Adhocracy and Market types of culture. Among the sample of cooperatives studied, Hierarchy culture type, being the one less present type of culture, seems be related to the best performing cooperative. This highlights the fact that cooperatives with less structured procedures can have a good performance. Consistent with lucrative organizations, the overall results don't point out to a cultural profile "more associated" with a better organizational performance of cooperatives. Based on the findings of this research, some guidelines for deepening the topic are given.

The main limitations of this study are the small number of studied organizations not allowing a global and integrated view of the cooperatives, nor generalization of the results; and, Competing Values Framework model's questionnaire wasn't statically validated for social economy organisations.

Based on the recognition that organizational culture is considered important to organization's results, and isn't much analysed in the social economy literature, this study can give some guidelines for future studies of cooperatives

Keywords: Cooperatives, Organizational Culture; Performance; Social Economy, Competing Values Framework Model

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| Lista de figuras | viii |
| Lista de gráficos..... | ix |
| Lista de tabelas..... | x |
| Lista de siglas..... | xi |
| INTRODUÇÃO..... | 16 |
| CAPÍTULO 1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO..... | 19 |
| 1.1 - Economia Social..... | 19 |
| 1.1.1 - Cooperativismo..... | 26 |
| 1.2 - A Gestão de Recursos Humanos nas OES..... | 31 |
| 1.3 - Cultura Organizacional..... | 33 |
| 1.3.1 - Conceito e sua Pertinência..... | 33 |
| 1.3.2 - Tipologias da Cultura Organizacional..... | 36 |
| 1.3.2.1 - Modelo dos Valores Contrastantes..... | 37 |
| 1.3.3 - Cultura Organizacional nas OES..... | 40 |
| 1.4 - Desempenho Organizacional..... | 42 |
| 1.4.1 - Desempenho das OES..... | 44 |
| CAPÍTULO 2 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO..... | 48 |
| 2.1- Objetivos e opção metodológica..... | 48 |
| 2.2 - Recolha e Técnicas de Análise de Dados..... | 49 |
| 2.2.1- Cultura Organizacional..... | 50 |
| 2.2.2- Desempenho Organizacional | 52 |
| 2.2.3- Procedimentos de aplicação do instrumento e tratamento dos dados..... | 55 |
| 2.2.4- População e a Amostra..... | 56 |
| CAPÍTULO 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS..... | 61 |
| 3.1- Caracterização da Cultura Organizacional nas Cooperativas..... | 61 |
| 3.2- Caracterização do Desempenho Organizacional..... | 65 |
| 3.3- Relacionar a cultura com o desempenho em diferentes cooperativas..... | 73 |
| CAPÍTULO 4 DISCUSSÃO DE DADOS..... | 74 |

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO 5 CONCLUSÃO | 80 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 83 |
| ANEXOS | 94 |
| Anexo 1 – Questionário “Cultura e desempenho nas OES”..... | 95 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1.1- Modelo dos Valores Contrastantes - 1ª Versão..... | 38 |
| Figura 1.2- Modelo dos Valores Contrastantes..... | 40 |

Lista de gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1.1- Evolução do número de cooperativas em atividade (1999 - 2010)..... | 29 |
| Gráfico 1.2- Distribuição das cooperativas por ramo em 31.12.2010..... | 29 |
| Gráfico 2.1- Composição da amostra em função do grupo do etário..... | 58 |
| Gráfico 2.2- Composição da amostra em função do nível de escolaridade..... | 58 |
| Gráfico 2.3- Composição da amostra em função da antiguidade..... | 59 |
| Gráfico 2.4- Composição da amostra em função da situação face à atividade..... | 60 |

Lista de tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1.1- Medição do desempenho nas OES..... | 45 |
| Tabela 2.1- Dimensões e hipóteses de resposta para diagnosticar a Cultura..... | 52 |
| Tabela 2.2- Dimensões e Medidas de avaliação do desempenho das OES..... | 53 |
| Tabela 2.3- Subescalas e itens para avaliação da satisfação com o trabalho..... | 54 |
| Tabela 2.4- Resumo das fontes de Análise documental..... | 55 |
| Tabela 2.5- Composição da Amostra..... | 57 |
| Tabela 3.1- Perfil cultural da organização E1, E2 e SS..... | 63 |
| Tabela 3.2- Média respostas a todos itens da escala da satisfação por organização.... | 65 |
| Tabela 3.3- Correlações de Pearson..... | 67 |
| Tabela 3.4- Critérios de avaliação para classificação qualitativa do D.F. e D.G..... | 69 |
| Tabela 3.5- Medidas de avaliação de desempenho por organização..... | 71 |
| Tabela 3.6 – Perfis culturais e desempenho nas cooperativas..... | 73 |

Lista de siglas

ACI- Aliança Cooperativa Internacional

ADN- Ácido Desoxirribonucleico

CASES- Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, CIPRL

CIRIEC- Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública Social e Cooperativa

CNES- Conselho Nacional para a Economia Social

DR- Demonstração de Resultados

EU- União Europeia

FSE- Fundo Social Europeu

GRH- Gestão de Recursos Humanos

ICA- *International Co-operative Alliance*

INE- Instituto Nacional de Estatística

OCAI- *Organizational Culture Assessment Instrument*

OCDE- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OES- Organizações de Economia Social

OIT- Organização Internacional do Trabalho

ONU- Organização das Nações Unidas

POPH/QREN- Fundos Comunitários e Nacionais via Programa Operacional Potencial Humano / Quadro de Referência Estratégico Nacional

PORDATA- Base de Dados Portugal Contemporâneo

VAB- Valor Acrescentado Bruto

INTRODUÇÃO

Apresentando atributos diferenciadores do setor público e do setor privado, a Economia Social tem como objetivo a oferta de bens e serviços à comunidade, sem ter como fim o lucro. As organizações integradas na economia social assumem autonomia de gestão, dão primazia às pessoas e ao trabalho face ao capital, têm uma gestão baseada em valores diferenciadores e são de adesão voluntária e livre (Oliveira, 2011). A Economia Social, para além do seu peso quantitativo, tem vindo, nas últimas décadas, a afirmar a sua capacidade de contribuir eficazmente para a resolução dos novos problemas sociais. No contexto da União Europeia, a economia social garante emprego remunerado a mais de 14,5 milhões de pessoas, ou seja, cerca de 6,5% da população ativa da UE-27 (Monzón & Chaves, 2012). Em Portugal o setor é constituído por 55.383 unidades, representa 2,8% do Valor Acrescentado Bruto; emprega 5,5% da população economicamente ativa (INE & CASE, 2013). As organizações de economia social dispõem, igualmente, de uma maior capacidade para preservar os postos de trabalho e evitar a perda de empregos durante ciclos económicos difíceis, como se pode constatar na atual crise económica (CIRIEC, 2012). Tem sido alvo de um interesse crescente por parte de diferentes organismos no seio da União Europeia desde os finais dos anos 80 do séc. XX, o que tem contribuído para o reconhecimento jurídico e político deste setor a nível europeu e mundial.

No seio da Economia Social, o cooperativismo, desempenha um papel muito importante nas economias dos países em desenvolvimento. Não foi por acaso, nem inocente que a Assembleia Geral das Nações Unidas, em 2009, tenha proclamado o ano de 2012 como o Ano Internacional das Cooperativas com o tema “As empresas Cooperativas constroem um mundo melhor”, coincidindo como o momento de crise mundial que atravessamos.

A pertinência do estudo prende-se com o interesse progressivo das organizações de economia social na sociedade atual e atendendo ao facto destas organizações terem uma maior necessidade de profissionalização na área da gestão em geral e especificamente no que concerne à gestão da sua cultura organizacional e à gestão do seu desempenho, contribuindo para uma abordagem mais científica da análise destas problemáticas no contexto das organizações de economia social. Acresce, ainda, o facto da investigação em economia social continuar a ser

claramente insipiente (*Social Economy and Sustainability Research Network, 2013*), ainda que em fase de desenvolvimento, dado ser uma prioridade na agenda europeia I&D – Horizonte 2020 e da recente publicação, em Diário da República da Lei de Bases da Economia Social aprovada por unanimidade pela Assembleia da República Portuguesa (Lei nº 30 / 2013 de 8 de maio de 2013).

Por outro lado, no mundo globalizado ocorrem mudanças que despertam a reavaliação de premissas culturais, o que desafia as organizações, causando grandes preocupações de como lidar com as diferenças culturais. No entender de Robbins (1999, p. 407), “é preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança”, ou seja, as mudanças do ambiente externo exigem que as organizações procurem continuamente respostas rápidas e eficazes a estas transformações. Conforme Dias (2003, p. 57), “A cultura de uma organização não existe quando esta começa, pois vai se formando gradualmente através de um processo contínuo que, na realidade nunca termina”. A cultura é algo particularmente importante em todas as organizações, sendo que, este fator toma uma proporção maior nas organizações de economia social, na medida em que nestas, as pessoas geralmente acreditam na causa pela qual trabalham, e fazem dessa, um fator de motivação (Martinho, 2011). Para Deal & Kennedy (1982) o desempenho organizacional é resultante dos diferentes tipos de cultura e da intensidade da força cultural apresentados pela organização.

O modelo de valores contrastantes, de Quinn & Rohrbaugh (1983) que adotamos para este trabalho de acordo com Cameron, Quinn, & Thakor (2006), é uma das mais importantes estruturas teóricas relacionadas com a atividade de gestão e tem sido estudada e testada em organizações há mais de vinte e cinco anos. Presentemente é utilizado em centenas de organizações em todo o mundo para promover o sucesso e melhorar a eficácia organizacional.

De forma idêntica, constata-se que as boas práticas de gestão têm uma forte influência no desempenho das OES (Keller, 2011), por vezes até mais do que têm nas organizações com fins lucrativos. Não existe um método adequado quando se fala na avaliação das OES, uma vez que existem variáveis difíceis de quantificar, no entanto, estas organizações devem adotar o melhor método de avaliação, em função do seu objetivo e missão (Carvalho, 2005; Moxham, 2009).

São vários os estudos que evidenciam a necessidade de divulgar informação sobre o desempenho organizacional (Moxham, 2009 & Fishel, 2004) tendo em

consideração indicadores financeiros e não financeiros (Zimmermann & Stevens, 2006). Para medir o desempenho nas OES este estudo inspirou-se no modelo de análise de Carvalho (2005). Este autor considera que as medidas de avaliação da eficácia do desempenho nas organizações estão agrupadas em três componentes: questões de componente humana; questões de sustentabilidade e questões de análise quantitativa, colocando, assim, em evidência um conjunto de critérios como a eficiência (ou produtividade nas organizações), o crescimento, a orientação para o beneficiário e a qualidade.

O objetivo principal deste trabalho é compreender a relação existente entre a cultura organizacional e o desempenho das cooperativas. Este objetivo principal materializa-se em três objetivos específicos fundamentais: *i)* caracterizar a cultura organizacional das cooperativas; *ii)* caracterizar o desempenho organizacional das cooperativas; e *iii)* relacionar a cultura organizacional com o desempenho em diferentes cooperativas, nomeadamente as culturas que coocorrem com os melhores desempenhos nas cooperativas.

O estudo inicia-se com a revisão da literatura, apresentando a configuração e crescente visibilidade da Economia Social e do cooperativismo em particular, quer na Europa, quer em Portugal e integrando a Gestão de Recursos Humanos nas OES. Na cultura organizacional, apresentamos o conceito e sua pertinência, tipologias da cultura organizacional, o modelo dos valores contrastantes e a cultura organizacional nas OES. Por fim abordamos o desempenho organizacional e sua aplicabilidade às OES. No capítulo 2 é definida a metodologia adotada, detalhando a forma como a investigação empírica foi desenhada, referindo aspetos relacionados com os principais conceitos mencionados, a construção da amostra, técnicas de recolha e tratamento dos dados. No capítulo 3 são apresentados os resultados empíricos do estudo e no capítulo 4, discutem-se esses resultados à luz da literatura. Finalmente no último capítulo apresentam-se as conclusões e as limitações da investigação, bem assim como as principais contribuições e sugestões para futuras pesquisas.

CAPÍTULO 1 | ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1- Economia Social

A questão da denominação deste setor é de extrema importância, sobretudo quando há uma proliferação de nomes associada a uma ausência de clareza quanto aos seus significados (Andrade & Franco, 2007). Com efeito, não parece ser “totalmente abusivo afirmar existirem quase tantas definições do conceito quanto os autores que sobre ele se debruçam” (Nunes, Reto & Carneiro, 2001:20). As mais frequentes são as de economia social, economia solidária e economia social e solidária (corrente francófona e, mais recentemente, latino-americana), setor não lucrativo (corrente anglo-saxónica, sobretudo americana). Outras denominações são ainda as de organizações não-governamentais ou organizações voluntárias (Quintão, 2004).

Adota-se neste trabalho a designação de economia social, por corresponder à dinâmica gerada por um conjunto de organizações cuja atividade e sentido de existência reside, sobretudo, nas pessoas e na utilidade social, muito diferente do setor público e do setor privado lucrativo.

O conceito de Economia Social, deriva da terminologia francesa, e remonta às práticas de solidariedade interclassistas enquanto reação às transformações económicas e sociais da revolução industrial influenciada pelo pensamento dos socialistas utópicos do século XIX, de que se destaca entre outros, Robert Owen (1771-1858), Charles Fourier (1772-1837), Jean Phillippe Buchez (1796-1866), promotor das associações operárias de produção e das associações sindicais na indústria; Frédéric Raiffaisen (1818-1888), promotor das cooperativas rurais, dando assim origem a formas de organização como as associações, as cooperativas e as mutualidades. No entanto, seria com Constantin Pecqueur (1801-1887) e François Vidal (1812-1872) que se encontrariam referências explícitas à economia social.

O conceito surge, assim, em 1830, quando Charles Dunoyer publica em Paris um tratado de economia social, intitulado “*Nouveau Traité d’Économie Sociale*”, surgindo na mesma década na Universidade de Lovain um curso com a designação de economia social. Assim, e apesar do conceito apenas nascer no século XIX, os atos e os pensamentos acerca desta forma de organização já se encontravam

discutidos e analisados por vários autores, bem como presente ao longo da história da humanidade e em remotas formas de associação humana.

Como Roque Amaro (2005, p. 1) afirma: "A economia social nasceu no século XIX na ressaca das injustiças sociais da revolução industrial, quando os trabalhadores mais desfavorecidos tentaram encontrar formas de reagir ao mercado, criando uma economia da entreajuda e da cooperação. É quando surgem as cooperativas, as mutualidades e as associações". [...] O renascimento do conceito de economia social dá-se no princípio dos anos 80, com a globalização e o agravamento dos problemas sociais. (Andrade & Franco, 2007).

A denominação de economia social e nas suas versões inglesa de "*social economy*", e francesa "*économie sociale*" são amplamente utilizadas na Europa. As instituições da União Europeia referem-se ao setor por recurso precisamente a esta denominação. Dentro desta denominação consideram estar incluídas as associações em geral, as associações mutualistas em particular, as cooperativas e as fundações.

Assim e face ao que foi dito, podemos, no que respeita ao conceito de economia social, considerá-lo segundo duas vertentes: a primeira, a francófona, definida como o conjunto de instituições sem fim lucrativo com personalidade jurídica própria que produz serviços fora do mercado, a favor das famílias e cujos excedentes, se os tiverem, não podem ser apropriados pelos mesmos agentes económicos que as controlam ou financiam. Na segunda, a vertente anglo-saxónica, onde uma das definições mais conhecidas internacionalmente, sobre as organizações pertencentes a esta economia social, talvez até a mais conhecida, é a definição estrutural-operacional de Salamon & Anheier (1992, 1997) que identifica cinco características-chave que estas organizações deveriam partilhar:

Organização: Têm uma estrutura e regularidade na sua ação que se reflete na existência de associados e alguma estrutura de procedimentos de tomada de decisão, reconhecida como legítima. A definição abarca grupos formais ou informais;

Privadas: Não estão ligadas a qualquer organismo do Estado, mesmo que este seja o seu principal financiador;

Não lucrativa: O objetivo não é o lucro, mas quando existe, nunca é distribuído pelos membros da organização, servindo para reinvestir na respetiva atividade;

Autogovernadas: Têm os seus próprios mecanismos de organização e são elas próprias que controlam a sua ação;

Voluntárias: Os associados e participantes que se envolvem nas atividades não são remunerados.

No presente contexto de crise mundial a Economia Social parece ganhar novo espaço e novas atenções, à imagem do que foi sucedendo desde as primeiras ideias avançadas para uma economia social, surgidas justamente com a crise vivida pelos operários do século XIX (Quintão, 2011). A nova questão social trata, à semelhança do sucedido no século XIX, de encontrar modelos de desenvolvimento socialmente integradores e, no presente e de uma forma mais lata, encontrar modelos de desenvolvimento sustentável (Quintão, 2011).

A recomposição da economia social tem-se manifestado através de indicadores como: um crescimento do número de organizações, nomeadamente sob a forma de associações e cooperativas e, mais recentemente, sob novas formas jurídicas, surgidas do reconhecimento de novas lógicas de organização e intervenção; uma multiplicação das áreas de intervenção e proliferação de experiências e iniciativas de coletividades da sociedade civil, com maior ou menor grau de formalização e institucionalização; uma tendência de estruturação em organizações de cúpula de representação e interlocução com outros agentes; uma tendência de criação de plataformas de integração e representação dos diferentes ramos dentro do setor; uma emergência de grandes organizações a intervir a uma escala global (Quintão, 2011). Adicionalmente, muitas destas novas dinâmicas assumem as seguintes tendências: reafirmação dos princípios democráticos, nomeadamente, através de novas práticas de representação e participação dos diferentes *stakeholders* (trabalhadores, utentes/clientes, parceiros, voluntários, associados) na gestão das organizações, recurso à economia de mercado e a instrumentos de eficiência e eficácia económica e empresarial, como meio de realização das suas finalidades sociais e não como meio de maximização do lucro, foco no interesse público comum mesmo assumindo formas tradicionais de organizações de interesse coletivo dos seus membros, é o caso das cooperativas e mutualidades (Quintão, 2011).

Diversas publicações de diferentes autores, várias entidades reconhecidas como a OCDE “*The Social Economy Building inclusive Economies*, Antonella Noya e Emma Clarence”, (2007), ou o “*Chantier de l’Economie Sociale do Quebec*” mostram o elevado potencial do setor, o qual se tem expandido com a convicção de que a Economia Social pode desempenhar um papel de relevo no crescimento económico

com objetivos de desenvolvimento sustentado e inclusão social que são, cada vez mais, uma exigência das sociedades democráticas (Oliveira, 2012).

Atualmente, a economia social é, sem dúvida, um setor que contribui significativamente para a criação de emprego, o crescimento sustentável e uma distribuição mais justa dos rendimentos e da riqueza. Reúne condições para combinar rentabilidade, inserção social e sistemas de governação democráticos, trabalhando em conjunto com os setores público e privado na prestação de serviços adaptados às necessidades. Trata-se, acima de tudo, de um setor que resistiu muito melhor à crise económica do que outros, estando a obter cada vez mais reconhecimento a nível europeu (Monzón & Chaves, 2012).

Mais recentemente, o conceito de economia social tem sido desenvolvido no âmbito do CIRIEC (*Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative*), tendo em conta os critérios compreendidos na Carta de Princípios da economia social determinada pela Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações. No relatório *The Social Economy in the European Union*, elaborado pelo CIRIEC, em 2012, para o Comité Económico e Social Europeu, foi apresentada a proposta de definição operacional:

Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, criadas para servir as necessidades dos seus associados através do mercado, fornecendo bens e serviços, incluindo seguros e financiamentos, e em que a distribuição pelos sócios de eventuais lucros ou excedentes realizados, assim como a tomada de decisões, não estão diretamente ligadas ao capital ou às cotizações dos seus associados, correspondendo um voto a cada um deles. A economia social também inclui empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, que prestam serviços de “não mercado” a agregados familiares e cujos eventuais excedentes realizados não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criam, controlam ou financiam (CIRIEC, 2012, p. 21).

Este conceito apresenta-se como bastante adequado, dado que tem em consideração os princípios históricos, bem como os valores próprios da Economia Social. É, por conseguinte, uma definição que tem um amplo consenso científico e que permitiu quantificar e tornar visível, de forma homogénea e harmonizada internacionalmente, alguns agregados das entidades pertencentes à Economia Social (INE & CASES, 2013).

O peso das organizações de Economia Social enquanto agentes económicos, com importância ao nível do emprego e da riqueza criada na prestação de serviços, é bastante significativo e cada vez mais reconhecido no contexto da União Europeia. É uma realidade que se tem vindo a afirmar com crescente importância económica e social nas nossas sociedades, sendo considerada vital num cada vez maior número de países. A União Europeia tem vindo a reconhecer um papel socioeconómico cada vez mais importante no que respeita à Economia Social, promovendo um vasto número de iniciativas de apoio e suporte a esta (CIRIEC, 2007). A Resolução do Parlamento Europeu sobre a Economia Social, de 19 de Fevereiro de 2009, publicada no Jornal Oficial da União Europeia em 25 de Março de 2010, sublinha que a

economia social, ao aliar rentabilidade e solidariedade, desempenha um papel essencial na economia europeia, criando empregos de elevada qualidade, reforçando a coesão social, económica e regional, gerando capital social, promovendo a cidadania ativa, a solidariedade e um tipo de economia com valores democráticos que põe as pessoas em primeiro lugar, para além de apoiar o desenvolvimento sustentável e a inovação social, ambiental e tecnológica (2010, p. 19).

No contexto da União Europeia, a economia social revela uma dimensão crescente, que proporciona um aumento do total da mão-de-obra europeia remunerada de 6% para 6,5% e de postos de trabalho de 11 milhões para 14,5 milhões. Garante emprego remunerado a mais de 14,5 milhões de pessoas, ou seja, cerca de 6,5% da população ativa da UE-27 (Monzón & Chaves, 2012). Do estudo sobre economia social na União Europeia encomendado pelo Comité Económico e Social Europeu ao CIRIEC destacam-se algumas conclusões: *i)* numa perspetiva macroeconómica, a economia social na Europa é muito importante, tanto do ponto de vista humano como económico, empregando mais de 14,5 milhões de pessoas, ou seja, cerca de 6,5% da população ativa da UE-27; *ii)* em 2010, as associações empregavam 8,6 milhões de pessoas na UE-27; representam mais de 4% do PIB, sendo que os seus afiliados agrupam 50% dos cidadãos da União Europeia; *iii)* 207 000 cooperativas são economicamente ativas. Estas cooperativas dão trabalho direto a 4,7 milhões de pessoas e contam 108 milhões de afiliados; *iv)* as mutualidades do domínio da saúde e do bem-estar social prestam assistência a mais de 120 milhões de pessoas. As mútuas seguradoras têm uma quota de mercado de 24% (Monzón & Chaves, 2012).

A Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS) afirma que a economia social representa 10% do conjunto das empresas europeias, ou seja 2 milhões de organizações; portanto, 6% emprego total. É consensual o reconhecimento do seu elevado potencial para gerar e manter empregos estáveis, principalmente porque estas atividades, pela sua própria natureza, não são suscetíveis de serem deslocalizadas (Bordalo & Cruz, 2010).

Por seu turno, com depósitos de mais de um trilhão de euros, aproximadamente 900 milhões de euros de crédito, 36 milhões de associados, 601 milhões de clientes, os bancos cooperativos detêm 17% do mercado (Liz, 2010). Com efeito, a economia social representa cerca de 10% do total das organizações europeias, ou seja, 2 milhões de empresas, na sua maioria pequenas ou microempresas, empregando diretamente mais de 11 milhões de pessoas, o que equivale a 6,7% da população ativa da União Europeia (Liz, 2010). Para o Parlamento Europeu, a economia social dispõe de um elevado potencial para gerar riqueza e desenvolvimento e estas organizações são sustentáveis e, sobretudo, geram empregos duradouros. Daí que tenha recomendado aos Estados-membros que as apoiem e protejam. É, sobretudo, pela via, da generalização da empresa de Economia Social que se pode admitir estarmos diante de uma alternativa ao capitalismo. De acordo com Thierry Jeantet (2009), o grande defensor desta alternativa, a economia social não resolverá o fardo da dívida dos Estados, não resolverá as repetidas crises das reservas internacionais nem vai ser um milagroso operador mundial, apenas, lhe cabe provar que pode desempenhar um papel original.

À semelhança do sucedido em grande parte dos países da Europa Ocidental, em Portugal, a génese das organizações contemporâneas da economia social situa-se no século XIX, com a emergência de iniciativas e experiências revolucionárias, no contexto da designada “questão social” e de hegemonização dos ideais liberais em termos económicos e políticos (Quintão, 2011). Portugal apresenta-se como um dos países onde a economia social está emergente, integrando o grupo de países europeus com maior aceitação do conceito de economia social a par da França, Itália, Espanha, Bélgica, Irlanda e Suécia (Soares, Fialho, Chau, Gageiro, & Pestana, 2012).

O enquadramento jurídico da economia social resulta, desde logo, na Constituição da República Portuguesa, que designa este setor de “setor cooperativo e social” (Namorado, 2006; Meira, 2012). No entanto, foi sobretudo a Lei de Bases da Economia Social, aprovada em 15 de Março de 2013, que mais contribui para a

delimitação do conceito da Economia Social. Efetivamente, o legislador, quanto à delimitação do conceito de economia social, complementou a definição de economia social (artigo 2.º) com uma enumeração aberta das entidades da economia social (artigo 4.º) e a enunciação dos seus princípios orientadores (artigo 5.º).

Portugal é um dos únicos países no mundo, e um dos dois na Europa, em que existe uma Lei de Bases da Economia Social, revelando o reconhecimento do valor que esta tem e o seu essencial impacto na Pessoa e na Sociedade. A Lei de Bases da Economia Social, vem dar corpo às aspirações profundas do setor, responsabiliza os poderes públicos, potencia a democratização da economia, catalisando as energias dos atores e dos parceiros da Economia Social para o desenvolvimento estável e sustentado, através do compromisso cívico, do desenvolvimento das comunidades locais e das boas práticas do investimento e do consumo responsável (CNES, 2013). Assim, nos termos do artigo 2.º, n.ºs 1 e 2 da Lei de Bases da Economia Social, entende-se por Economia Social o conjunto de atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas entidades referidas no artigo 4.º da presente lei. As atividades previstas no n.º 1 têm por finalidade prosseguir o interesse geral da sociedade, quer diretamente quer através da prossecução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, quando socialmente relevantes. Os princípios orientadores complementam a delimitação do conceito de economia social aparecem enumerados no art. 5.º da lei de bases da economia social, a saber: a) primado das pessoas e dos objetivos sociais; b) adesão e participação livre e voluntária; c) controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros; d) conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral; e) respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça, e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade; f) gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social; g) afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia, constitucionalmente consagrada.

Além de Portugal, outros 15 países contribuíram para a produção de Contas Satélite no setor (*Non profit Institutions*), fazendo com que seja possível quantificar a

grandeza do setor, comparando-o ao de outros países (Salamon, Sokolowski, Haddock & Tice, 2012). De acordo com a Conta Satélite da Economia Social, em Portugal, no ano de 2010, as mais de 55 mil entidades do setor representaram 5,5% do emprego remunerado e 2,8% do valor acrescentado bruto (VAB) nacional. A remuneração média nas OES correspondeu a 83,1% da média nacional. Para este VAB, as Cooperativas contribuíram em 18%, seguindo-se as Misericórdias (12%), as Fundações (9%), as Mutualidades (8%) e as 52 mil Associações com o restante (INE & CASES, 2013).

Em suma, nos nossos dias, deixou de ser possível omitir, ou desvalorizar, o setor da economia social como parceiro de pleno direito na política económica e nas políticas sociais, tornando-se incontornável reconhecer-lhe um papel ativo na ultrapassagem da crise económica e social concedendo-lhe a devida atenção nas políticas públicas (Graça, 2010). A Economia Social representa hoje um motor de desenvolvimento em Portugal incontornável, e do qual dependem milhares de pessoas. A sua afirmação é um sinal de saúde da sociedade e também um exemplo de responsabilidade cívica (Lemos, 2013). É de esperar que, no futuro, o exemplo da Economia Social possa estar cada vez mais presente como paradigma e, em consequência, adquira visibilidade correspondente à sua real importância, com as garantias de funcionamento que lhe são devidas (Liz, 2010).

1.1.1- Cooperativismo

Anteriormente identificamos os diversos formatos que as organizações podem assumir dentro da economia social. No entanto, neste trabalho de investigação iremos focar especificamente as cooperativas pois, por um lado, a autora detém uma vasta experiência profissional nesta área e, por outro lado, a empresa cooperativa é um modelo alternativo que, em lugar de se concentrar no lucro, se concentra nas pessoas, agrupando a sua força de mercado ao mesmo tempo que as guia pelos seus valores e princípios cooperativos. É um setor estruturado com um importante peso económico e imprescindível ator da coesão social, promovendo a renovação da economia e sociedade, contribuindo para a criação de novas oportunidades para as comunidades e os cidadãos. Representa um volume de negócios de cerca de 2,8% do VAB nacional, 4,7% do emprego total e 5,5% do emprego remunerado (INE & CASES, 2013).

O modelo de negócio das cooperativas estimula a geração de empregos; contribui para a redução da pobreza e promove a integração social e como tal parece-nos fundamental analisar, com detalhe, as especificidades das cooperativas. Como tal, segue-se uma abordagem mais detalhada ao cooperativismo.

As primeiras experiências cooperativas surgem no final do século XVIII como reação das populações às situações de injustiça social reinantes na sequência da Revolução Industrial. A primeira cooperativa de sucesso foi criada nos arredores de Manchester, em 1844, por iniciativa de 12 tecelões, que a batizaram com o nome de “*La Equitativa Pioneiros de Rochdale*” (Oliveira, 2010).

Uma cooperativa é uma associação autónoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades económicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida (CASES, 2012). São organizações privilegiadas para o exercício da democracia, visto serem espaços de solidariedade, de igualdade e de equidade. Estes valores asseguram a sua identidade e marcam, por isso, a diferença entre a cultura cooperativa e outras culturas organizacionais (CASES, 2012). De natureza essencialmente local, as empresas cooperativas têm a particularidade de criar valor e emprego dentro da própria comunidade, contribuindo para o seu desenvolvimento e combatendo a desertificação e a exclusão social (CASES, 2012).

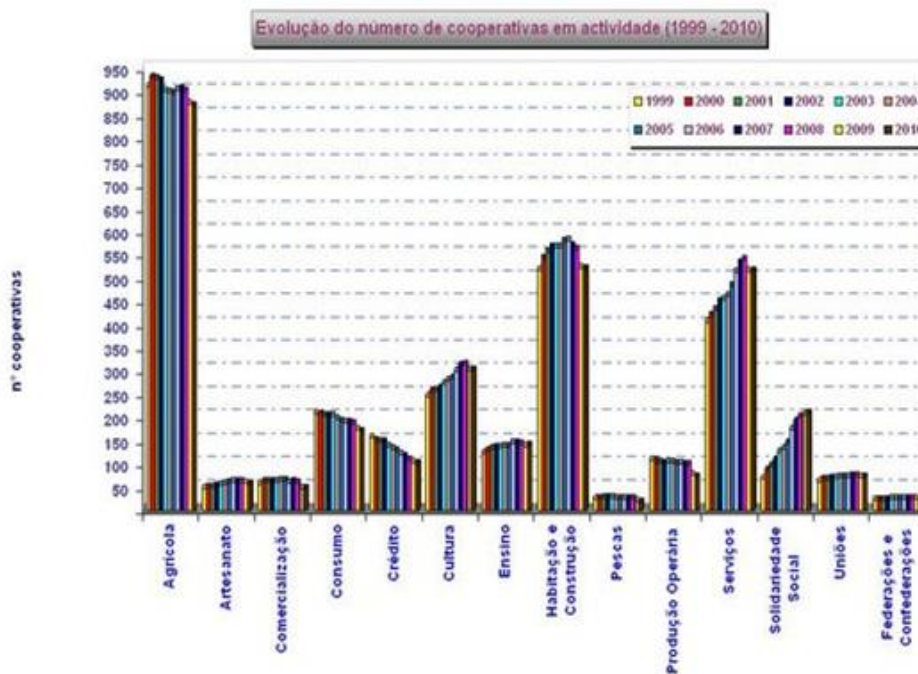
A importância do movimento cooperativo emerge também da atualidade dos seus princípios e valores: o primado do homem sobre o capital, a prática da liberdade de associação e do exercício da democracia, a assunção da cooperação solidária e da intercooperação, incorporando no seu ADN, a responsabilidade social (Graça, 2013). Para aumentar a visibilidade da forma cooperativa, mostrar como podem beneficiar os seus membros e contribuir para o desenvolvimento socioeconómico dos países, regiões e continentes, cumprindo os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio, a Assembleia-Geral das Nações Unidas (ONU), através da Resolução de 18 de dezembro de 2009, declarou 2012 como o Ano Internacional das Cooperativas sobre o tema “As empresas cooperativas constroem um mundo melhor.” Ao especificar este tema, as Nações Unidas chamam a atenção para assuntos de significado global porque a cooperação é claramente uma parte daquilo que é a ONU, esperando, ainda, aumentar a consciência pública a respeito do papel das cooperativas e sua importância para o desenvolvimento sustentável e para a realização dos ODMs – Objetivos do Milénio. Hagen Henry, Diretor do Programa

Cooperativo da OIT - Organização Internacional do Trabalho, referiu que este passo é um reconhecimento do papel central que as cooperativas desempenham globalmente no apoio ao desenvolvimento sustentável, à erradicação e prevenção da pobreza e à criação e consolidação dos meios de subsistência em diversos setores económicos, tanto formais como informais, em áreas urbanas e rurais. As Cooperativas, enquanto empresas sociais económicas e organizações de autoajuda, têm uma função significativa na melhoria das condições socioeconómicas dos seus membros e das suas comunidades locais em praticamente todos os países (Comunicado da OIT, cit. por CASES, 2012).

Segundo dados da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, CIPRL (CASES), mais de mil milhões de pessoas são detentoras de partes de capital cooperativo no Mundo. Há três vezes mais membros de cooperativas que acionistas de empresas privadas no Mundo. Há mais de 800 milhões de membros de cooperativas, que dão a mais de 100 milhões de postos de trabalho a nível mundial, mais 20% dos que são criados por multinacionais. Cerca de 300 Cooperativas de topo ao nível mundial são responsáveis por um volume de negócios global de 1,6 triliões de dólares, equivalente ao PIB da nona maior economia do mundo. (CASES, 2012). Em Portugal, as primeiras cooperativas surgem na década de 70 do século XIX e o seu número alastra rapidamente, dando origem, no princípio do século XX, à primeira federação de cooperativas de consumo. O movimento cooperativo usufruiu de grande pujança, nomeadamente no setor de consumo, sendo ainda hoje recordadas cooperativas “históricas” como a Piedense, a Unicoop, a Sacavenense ou a Novos Pioneiros, referências obrigatórias na resistência ao regime antes do 25 de Abril e verdadeiras escolas de vivência democrática, onde a defesa dos consumidores tinha lugar de destaque pelo importante papel que estas organizações desempenharam na defesa dos consumidores, na sua educação cívica e consciencialização democrática. Perpetuará, na sua resenha, a importância de vultos como António Sérgio e Henrique de Barros, grandes ideólogos portugueses de uma forma organizativa que parecia ter os dias contados na voragem do liberalismo económico, emergente no final do século passado (Oliveira, 2010). Em finais de 2010, encontravam-se em atividade, em Portugal, 3.109 cooperativas, (Gráfico 1), distribuídas pelos doze ramos que estruturam o setor cooperativo (Gráfico 2) e com uma cobertura territorial que nos permite afirmar não haver lugar ao chamado “deserto cooperativo” (CASES, 2012). O seu volume de negócios representa um peso relevante do PIB nacional,

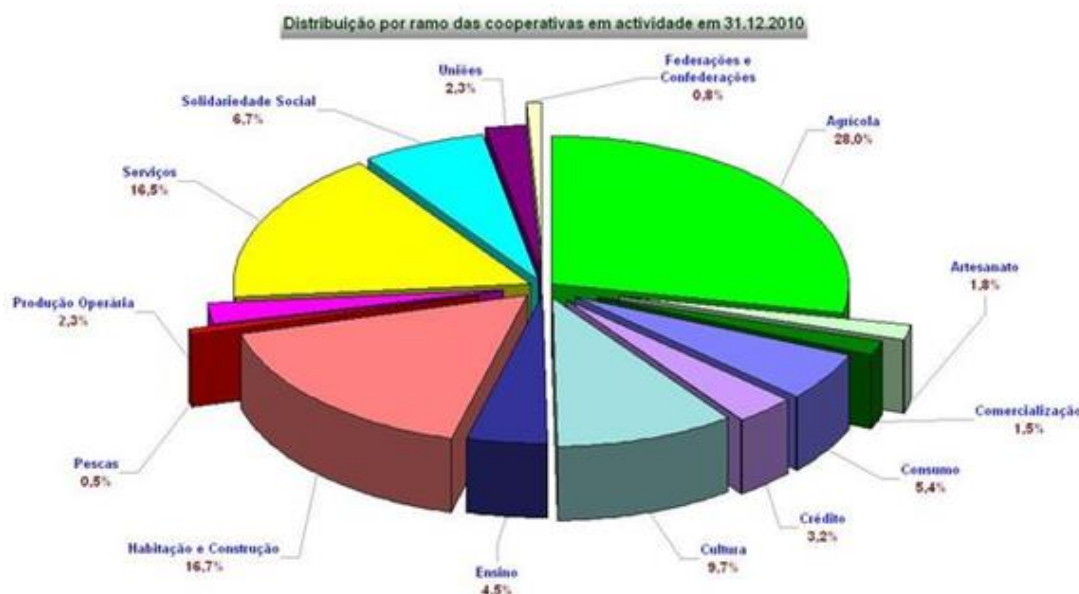
desempenhando, por isso um insubstituível papel no domínio da responsabilidade social (Oliveira, 2010).

Gráfico1.1- Evolução do número de cooperativas em atividade (1999 – 2010)



Fonte: CASES, 2014

Gráfico 1.2- Distribuição das cooperativas por ramo em 31.12.2010



Fonte: CASES, 2014

O setor cooperativo Português é regido pelo Código Cooperativo (Lei 51/96), diploma aglutinador, transversal a todos os ramos e complementarmente por decretos-lei específicos para cada um dos ramos. As cooperativas gozam também de um regime fiscal específico, consignado no Estatuto Fiscal Cooperativo. Este aspeto da regulação jurídica e do regime fiscal das cooperativas confere-lhes um tratamento distintivo em relação às restantes organizações que integram a economia social.

As cooperativas são, hoje em dia, atores económicos cuja importância é reconhecida pela União Europeia, Organização Internacional do Trabalho ou a Organização das Nações Unidas. É pela capacidade de intervirem no mercado, contribuindo para a sua regulação, pela sua capacidade inovadora a nível social ou pela sua multifuncionalidade, mas também pela ligação privilegiada que podem estabelecer com os cooperadores, que as cooperativas podem ser a fórmula ideal de organização para algumas iniciativas locais – criando emprego, diminuindo a dependência dos cidadãos, do Estado e desenvolvendo a economia (Oliveira, 2010).

De acordo com estudo recente feito pela *International Co-operative Alliance* (ICA) por encomenda da Organização Internacional do Trabalho (OIT), as cooperativas resistem melhor à crise que as outras formas de empresa. As cooperativas financeiras mantiveram-se financeiramente sólidas; as cooperativas agrícolas em numerosos países do mundo tiveram excedentes; as cooperativas de consumo apresentam volumes de negócio acrescidos; as cooperativas de trabalho crescem. Cada vez mais pessoas escolhem a empresa cooperativa para responder às novas realidades económicas (ICA, 2009). O Secretário-Geral da ONU, Ban Ki-Moon, afirma, por sua vez, no relatório em que fundamenta a declaração de 2012 como Ano Internacional das Cooperativas, que as cooperativas organizadas como empresas em benefício dos seus membros são um modelo empresarial particularmente relevante em épocas economicamente difíceis e em caso de colapso de mercados e reconhece o movimento cooperativo como um importante parceiro na implantação da Agenda para o Desenvolvimento elaborada nas conferências e cimeiras das Nações Unidas a partir dos anos 90.

Na opinião do Ministro da Solidariedade e da Segurança Social, Pedro Mota Soares, (CASES, 2012), o setor cooperativo é um dos que melhor pode resistir à crise e tem capacidade de, em contracorrente, crescer e desenvolver-se em várias áreas de intervenção criando emprego estável e digno “e todos nós reconhecemos a

importância do combate a esse flagelo que é o desemprego “ seja no setor primário, secundário ou terciário.

1.2- A Gestão de Recursos Humanos nas OES

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) envolve a gestão efetiva das pessoas no contexto organizacional, estudando aquilo que pode ser feito para as tornar mais produtivas e satisfeitas no seu trabalho (Ivancevich, 2008). Todas as ações e decisões de gestão que afetam a relação entre as organizações e os seus trabalhadores estão assim adstritas à função de recursos humanos (Bilhim, 2006).

O papel da GRH assenta em três objetivos fundamentais: *i)* fornecer informação relativa ao custo e, acima de tudo, valor dos recursos humanos; *ii)* constituir-se como um importante vetor na avaliação das políticas e práticas de recursos humanos e, *iii)* ser capaz de, ao mesmo tempo motivar os decisores para adoção de uma perspetiva que dê primazia aos recursos humanos e incentivar os empregadores a verem os colaboradores como recursos que fazem a diferença na organização (Galang & Ferris, 1997; Moreira, 2003; Moreira & Cunha, 2009). De acordo com Ivancevich (2008), os elementos considerados fundamentais para uma gestão eficaz das organizações estão compreendidos na sua missão e estratégia, na estrutura organizacional e na sua gestão de recursos humanos. A inclusão da GRH como uma atividade fundamental deriva do facto de cada aspeto organizacional envolver recursos humanos: são as pessoas que executam o trabalho e desenvolvem as ideias essenciais para a sobrevivência da organização, atenuando ou intensificando os seus pontos fortes ou fracos.

A Gestão de Recursos Humanos é tida por alguns autores como a Gestão das Pessoas, dando corpo à expressão de Follet (Cabral-Cardoso, 1999), segundo a qual a Gestão é a “arte de obter resultados através das pessoas”. Esta terminologia denota, à partida, uma valorização do indivíduo, atribuindo importância à sua carreira, à satisfação profissional e pessoal ao bem-estar, às relações trabalho- família e a questões sociais abrangentes como a igualdade de oportunidades ou a gestão da diversidade (Cabral-Cardoso, 1999; Whitley, 2003). Assim, as pessoas são o recurso mais importante de qualquer organização, seja ela com ou sem fins lucrativos (Santos, 2008; Rider & McCandless, 2010). No caso das Organizações de Economia Social, a sua importância é acrescida pelo facto de a sua ideologia ser baseada no

princípio do primado do trabalho sobre o capital e, ainda, de as pessoas serem o seu principal recurso, visto que o trabalho dos recursos humanos visa a continuidade da missão, valores e objetivos organizacionais (Parente, 2010). Peter Drucker (1999, p. 110) refere que “ uma das grandes forças de uma organização de economia social é que as pessoas não trabalham nela para viver, mas por uma causa (nem todas, mas muitas). Isto também cria uma tremenda responsabilidade para a instituição: a de manter a chama viva e não permitir que o trabalho se transforme em apenas um emprego. Vários autores referem que os trabalhadores das OES, quando comparados com os trabalhadores de organizações com fins lucrativos, demonstram diferentes necessidades e motivações. Esta situação deve-se ao facto de estes trabalhadores se identificarem com a missão das OES, e da satisfação retirada pelo desempenho daquela função, do seu valor social (Akingbola, 2006; Pynes, 2009; McCandless & Ridder, 2010).

A importância da GRH nas OES, no entendimento de Parente (2010) deve-se ao facto de: *i)* as pessoas serem a sua vantagem competitiva; *ii)* existir conciliação e entendimento entre os interesses da organização e dos indivíduos; *iii)* conduzir os trabalhadores a um bom desempenho organizacional, sucesso profissional e pessoal; *iv)* reter os trabalhadores com elevado potencial; *v)* existir um compromisso e envolvimento com os ideais, valores e missão das OES. Nas OES a GRH é percecionada pelas pessoas como uma função meramente administrativa, relacionando-a quase exclusivamente com as funções burocráticas da GRH e não tanto com as funções de Gestão de Pessoas (Pynes, 2009).

Às OES é pedida maior competitividade, devido à crescente procura de auto financiamento, resultante da diminuição dos financiamentos público e privado. A maior parte das OES obtém a sua subsistência através de apoios governamentais. Consequentemente deparam-se com a intensificação das exigências da qualidade dos seus serviços, impostas pelos Sistemas de Gestão da Qualidade que fomentam a uniformização das respostas sociais com Acordos de Cooperação. Esta situação pode, em alguns casos, pôr em causa a continuidade da prestação dos serviços de algumas organizações, pois as recentes orientações políticas incidem sobre a necessidade de adquirirem, por elas mesmas, a sustentabilidade económica, por forma de diminuir a dependência dos subsídios estatais, criando estratégias de auto-financiamento (Romão, 2009). Neste contexto, as organizações têm que legitimar, aos olhos dos seus parceiros externos, o mérito para obterem o seu apoio, e, assim,

poderem continuar a desenvolver o seu trabalho. É fundamental que se mostrem eficientes na utilização dos recursos disponíveis, empregando as melhores práticas que lhes permitam criar as condições necessárias de adaptação às novas realidades e, conseqüentemente manterem-se no mercado. Pynes (2009) considera que a chave do sucesso é terem membros qualificados e flexíveis que respondam eficientemente a estas mudanças. Considera que as OES deverão integrar a GRH no seu plano estratégico. A necessidade de profissionalização da GRH das OES não é um assunto recente. Ainda assim, e apesar do relativo consenso sobre esta necessidade, pouco foi discutido sobre a efetiva implementação desta profissionalização. Esta situação pode estar associada à falta de formação específica na área de GRH por parte dos elementos com funções de decisão e esta pode ser uma das limitações das OES. Predominantemente, as Direções das OES são constituídas por trabalho voluntário, mas nem sempre estas têm as competências de gestão mais adequadas. Os elementos responsáveis pela tomada de decisões – os órgãos sociais – são constituídos por elementos voluntários com algum tipo de relação afetiva com a organização. Estas pessoas, embora voluntárias e dedicadas à organização podem não possuir todas as competências necessárias para gerir estas organizações (Fernandes, 2011).

O novo contexto requer OES que recrutem e retenham membros qualificados, que lhes assegurem formação e desenvolvimento contínuo, e que garantam um sistema de recompensas competitivo (Akingbola, 2006). No mesmo sentido, espera-se que se considerem as pessoas como um investimento e não como um custo. É fundamental que estas organizações consigam desenvolver a sua capacidade de organização como um todo, desenvolvendo e disseminando boas práticas de gestão, de forma a otimizarem os meios de que dispõem, maximizando o seu impacto e a sua intervenção (Ferreira, 2012).

1.3 - Cultura Organizacional

1.3.1- Conceito e sua Pertinência

Nos últimos anos, a cultura organizacional tem vindo a tornar-se numa das temáticas frequentes e de interesse no discurso e análise científica e académica. A par com a cultura nacional, cada entidade organizacional perfilha a sua própria cultura. Pode considerar-se que uma organização *tem* e *é* uma cultura (Thévenet

1991). As recentes pesquisas organizacionais consideram a cultura organizacional fundamental no funcionamento das organizações e com poder de determinação na eficácia da mesma (Yilmaz & Ergun, 2008).

A sua popularidade emergiu nos anos 80, a partir da interpretação feita por estudiosos americanos do sucesso da gestão japonesa, como resultado da adaptação às contingências nacionais dos princípios anglo-saxónicos da condução científica dos negócios, e em particular do taylorismo associado à medição da qualidade (Lopes, 2010). O interesse pelo campo da cultura organizacional advém de um conjunto de fatores, essencialmente económico-sociais (Martinez, 2009). A tomada de consciência da sua importância nas práticas de gestão aliou-se à crença de constituir um fator de diferenciação entre as organizações bem e as menos bem-sucedidas (Neves & Jesuíno, 1994).

Existem numerosas e diferentes definições de cultura no contexto organizacional, no entanto, os peritos incluem no seu conceito tanto aspetos comportamentais como cognitivos e emocionais (Neves, 2001). As três principais referências são Hofstede, Schein e Sainsaulieu, que propõem a definição de cultura organizacional como uma programação mental, com todas as suas implicações em termos de crenças, de criação de sentido e de expressão através de artefactos e de padrões de comportamento, ajustadas aos grupos de pertença (Lopes, 2010). Mais recentemente, houve uma evolução na forma como se concebe a cultura, passando esta, a ser vista como “um sistema de padrões cognitivos aprendidos que auxiliam as pessoas nos processos de perceber, sentir e atuar e, como tal, encontra-se localizada na mente das pessoas e como um sistema partilhado de símbolos e de significados, patente nos pensamentos e nos significados partilhados pelas pessoas de uma sociedade” (Neves, 2000, p. 66), passando assim, ênfase para a componente simbólica e cognitiva da cultura.

Na cultura em contexto organizacional também se passa o mesmo, ou seja, existe múltiplas definições, que resultam de diferentes abordagens e perspetivas teóricas sobre o conceito. Dos vários autores que sistematizaram os estudos sobre a cultura organizacional, Martin (1992) e Sackmann (1991), devido à abrangência da literatura conseguida e das posições teóricas formuladas, merecem uma referência especial. Martin (1992) indica como principais características da cultura organizacional a integração (cimento social), a diferenciação (para com outras organizações) e a fragmentação (teia de indivíduos relacionados). Sackman (1991)

refere que a cultura é holística (vista como um todo), funcionalista (modo de fazer as coisas), construtivista (partilhado na interação social) e cognitiva (ideias, valores e normas às quais as pessoas atribuem significado).

Os estudiosos da cultura organizacional sempre olharam para as manifestações de cultura com grande interesse, pois estes consideram as manifestações como uma forma de acesso privilegiado para o seu estudo e compreensão (Gomes, 2000). Independentemente das divergências no que concerne “às terminologias, aos conceitos a que recorrem, ao modo como os definem e categorizam e à utilização que deles fazem na descrição e análise da cultura organizacional” (Gomes, 2000, p. 27-28), que subsistem entre os diversos autores que dedicaram esforços de investigação sobre as manifestações de cultura, “une-os a importância que concedem aos processos e conteúdos simbólicos, bem como o papel que a estes atribuem na atividade de organizar e gerir” (Gomes, 2000). As pessoas optam por trabalhar em diferentes contextos e áreas profissionais, mas a sua eficácia é, em parte, dependente da cultura organizacional percebida, porque a satisfação profissional, o empenhamento organizacional, a criatividade ou as intenções de saída são afetados pela cultura organizacional vigente (Gregory, Harris, Armenakis & Shook, 2009; Neves, 2000; Schneider, Hanges, Smith & Salvaggio, 2003). Ainda segundo Schein (2009, p. 13), “a cultura sobrevive mesmo quando alguns membros deixam a organização. A cultura é difícil de ser mudada, porque os membros do grupo valorizam a estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade”.

O interesse pelo campo da cultura organizacional advém de um conjunto de fatores, essencialmente económico-sociais (Peters & Waterman, 1984, cit. por Martinez, 2009). À tomada de consciência da sua importância nas práticas de gestão aliou-se a crença de constituir um fator de diferenciação entre as organizações bem e as menos bem-sucedidas (Neves & Jesuíno, 1994). Para Gregory, Harris, Armenakis e Shook (2009) o facto de a cultura influenciar o desempenho da organização é um pressuposto implícito de muitos gestores, contudo reconhecem que poucos estudos empíricos forneceram uma visão detalhada sobre estas relações.

Assim, parece que a orientação cultural é uma estratégia ao serviço das organizações do século XXI, caminhando para uma progressiva confirmação empírica da sua determinação para o desempenho organizacional (Santos & Gonçalves, 2010).

1.3.2- Tipologias da Cultura Organizacional

Uma tipologia aplicada à cultura em contexto organizacional é um esquema classificativo, através do qual diferentes organizações podem ser agrupadas em função de características culturais comuns (Neves, 2000). Para além da comparabilidade e generalização dos resultados, existem outros propósitos que justificam o uso das tipologias para conceptualizar a cultura organizacional (Neves, 2000). Diversos autores propuseram modelos de cultura organizacional sob a forma de tipologias, de acordo com Ferreira, Neves & Caetano (2002), de entre as várias propostas as que maior destaque tiveram foram, as de Deal e Kennedy (1988), Harrison (1972), Handy (1978), De Witte e De Cock (1986), Denison (1990) e Quinn & Rohrbaugh (1983).

O modelo de Quinn & Rohrbaugh (1983) designado de modelo dos valores contrastantes representa-se por dois eixos, um horizontal e outro vertical, distribuindo-se à sua volta três dimensões, e cuja combinação resultam quatro quadrantes. A justaposição das dimensões contrastantes configura uma estrutura de onde emergem quatro tipos de cultura: a cultura de apoio, de inovação, de regras e de objetivos. O modelo permite pensar a eficácia organizacional de forma integrada, não valorizando apenas um único conjunto de valores e critérios. Este foi o modelo escolhido para o presente trabalho que a seguir se detalha.

O modelo de Denison (1990) tem como ponto de partida, dois eixos que se relacionam entre si: a orientação externa *versus* a orientação interna e a abertura à flexibilidade e o controlo pela estabilidade, provocando diferentes terminologias de cultura organizacional nos quatro quadrantes: a cultura de consistência, de envolvimento, de adaptabilidade e de missão. As duas primeiras com uma focalização mais interna e as duas últimas com uma focalização mais externa.

O modelo de Harrison (1972) definiu os eixos: formalização e a centralização, e configurou quatro áreas, relativas aos seguintes tipos: cultura de função, elevada centralização e formalização, cultura de tarefa, baixa centralização e elevada formalização, cultura de poder, elevada centralização e baixa formalização, cultura de átomo, baixa centralização e formalização.

O modelo de Handy (1978) é em tudo semelhante ao de Harrison, diferindo apenas na atribuição aos quadrantes de nomes da mitologia grega. No modelo de Deal & Kennedy (1988), os dois eixos são o risco que as organizações têm que

correr, que varia de baixo risco a alto risco; e a velocidade que se obtém informação resultante dos riscos corridos, a qual varia de lento a rápido. Os tipos de cultura resultantes são: uma cultura de risco, uma cultura de agressividade, uma cultura de processo e uma cultura de ação.

Por fim o modelo de De Witte & De Cock (1986) tem por base dois eixos: o controlo, cujos polos são: muito controle e pouco controlo; e o dinamismo, cujos polos são: muito e pouco dinamismo. Da conjugação destes aspetos resultam quatro quadrantes: a cultura de regras, a cultura de apoio, a cultura de inovação e a cultura de objetivos.

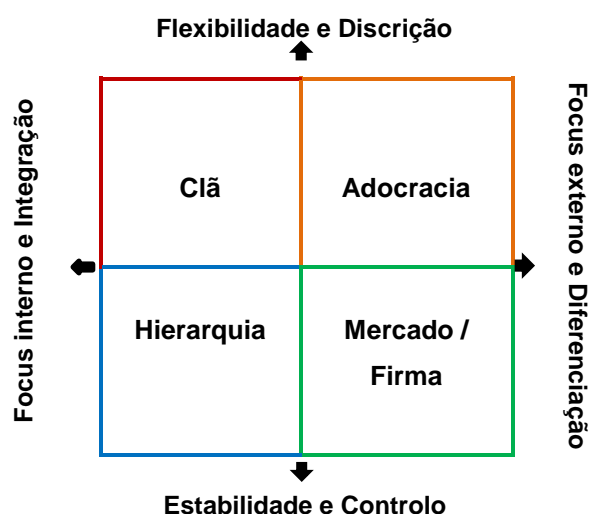
1.3.2.1- Modelo dos Valores Contrastantes

O Modelo de Valores Contrastantes, (*Competing Values Framework*) desenvolvido por Quinn & Rohrbaugh (1983) e que adotamos para este trabalho é um dos modelos de referência nesta área, sendo considerado que a abordagem dos valores contrastantes aplicada à cultura organizacional é “talvez a mais adequada para captar o sentido paradoxal e por vezes pouco racional e caracterizador da natureza dos fenómenos organizacionais, o que pressupõe um pensamento janusiano capaz de pensar ideias contraditórias, como integradas e funcionalmente eficazes” (Neves, 2001, p. 91). O modelo permite albergar diferentes níveis de análise no que se refere à criação de valor, em que a necessidade de consonância entre os resultados da criação de valor e as dinâmicas individuais e organizacional são fundamentais (Félicio, Lopes, Salgueiro & Parreira, 2007). Para Neves (2000) apresenta as vantagens de constituir uma estrutura teórica integrada que possibilita o entendimento mais profundo sobre a cultura, uma vez que a integra nas principais teorias organizacionais; permite a clarificação do conteúdo conceptual, na medida em que é representado graficamente, e contextualiza a cultura organizacional na sua forma de funcionamento paradoxal e contrastante, dinamizando as relações e dando conta do carácter de simultaneidade das várias orientações contrastantes que cada organização pode prosseguir no seu funcionamento. Além disto, em termos de investigação permite a formulação de variáveis de estudos, a partir da forma como cada tipo de cultura se relaciona com outros critérios comparativos como a estratégia, os recursos humanos, a liderança, o desempenho, que é a nossa variável de estudo,

entre outros. Kotter e Heskett (1992) salientam a importância de uma cultura “forte” para a obtenção de bons desempenhos no ambiente de negócios atual.

Presentemente é utilizado em centenas de organizações em todo o mundo para promover o sucesso e melhorar a eficácia organizacional. Como refere Quinn (1988), este modelo surge para dar resposta à redefinição de eficácia organizacional e mudança a partir de indicadores de eficácia organizacional. Quinn & Rohrbaugh (1983, cit. por Quinn, 1988) chegaram a resultados que sugeriam um quadro teórico ou um mapa cognitivo com duas dimensões. O eixo vertical que varia entre flexibilidade e controlo, e o eixo horizontal que varia entre orientação interna e orientação externa. O modelo é composto por duas dimensões: foco interno e integração e foco externo e diferenciação (eixo horizontal); flexibilidade e discrição versus estabilidade e controlo (eixo vertical) no que se refere à estrutura organizacional (Quinn, 1988, p.47). Cada um dos quadrantes representa um dos modelos da teoria da organização: Modelo das Relações Humanas; Modelo dos Sistemas Abertos; Modelo dos Objetivos Racionais e Modelo dos Processos Internos. Os dois conjuntos de critérios em cada quadrante, também, sugerem os meios e fins implícitos a cada teoria e ao modo de organização. Como exemplo ao modelo do objetivo racional está associado como modo de organização, a firma. O nome dos quadrantes teve origem numa análise à literatura que demonstrou que ao longo do tempo se associaram diferentes valores a diferentes formas de organização. O modelo inicial tem a configuração apresentada na figura seguinte:

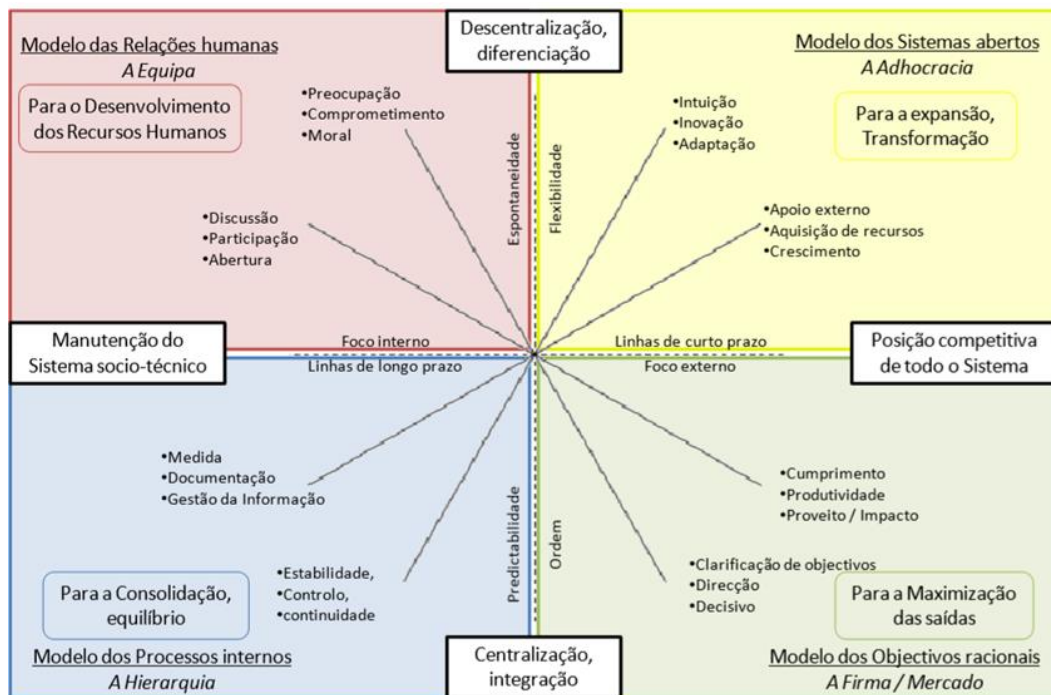
Figura 1.1- Modelo dos Valores Contrastantes – 1ª Versão



Fonte: Adaptado por Quinn, 1991, p. 51 & Cameron & Quinn, 1999, p. 32

A primeira forma organizacional e respetiva cultura descrita é a *Hierarquia*, os principais valores deste mecanismo de governação são a estabilidade e previsibilidade. Nas hierarquias é muito importante o controlo, a mensurabilidade, a documentação e a gestão da informação. “Os papéis de cada pessoa estão bem definidos e espera-se que cada um siga as regras desenhadas para si” (Quinn, 1991, p. 39). Seguidamente é descrita a organização a funcionar como *Mercado* (Cameron & Quinn, 1999), ou *Firma* (Quinn, 1991). Este tipo de cultura estudada por Williamson, (1985) e Ouchi, (1980) surge na procura de maior eficiência relativamente à encontrada nas hierarquias / burocracias. Este tipo de organização é visto como um instrumento económico racional. “Os valores mais importantes são a competitividade e produtividade” (Cameron & Quinn, 1999, p. 35) Estes valores alcançam-se dando ênfase à posição que a organização tem no mercado (externo) e um elevado controlo para alcançar eficiência através das ações que seguem uma clara definição de objetivos e da estratégia. Nos quadrantes superiores do modelo estão formas organizacionais com fronteiras menos definidas. No quadrante esquerdo é introduzido o termo *Clã* (Cameron & Quinn, 1999), este nome deriva da similaridade deste tipo de cultura com a relação familiar, onde se verificam valores partilhados, coesão e participação. Também se pode encontrar o termo *Equipa* (Quinn, 1991) para descrever este tipo de organização. Neste tipo de cultura o enfoque está nos “recursos humanos e no desenvolvimento do compromisso” (Quinn, 1991, p. 41) e na resolução dos problemas em grupo. Ainda nos quadrantes superiores é descrita a *Adocracia*, este tipo de organização surgiu como resposta aos ambientes turbulentos e de incerteza que exigem uma estrutura muito flexível ou quase inexistente, capaz de mudar muito rapidamente. Este tipo de culturas está muito associado a projetos temporários. Assim sendo, há uma grande ênfase na criatividade e inovação (Quinn, 1991, p. 40). As tarefas não são definidas à partida e os recursos e o reconhecimento externo surgem quando se começa a implementar determinada visão. Ao considerar a cultura organizacional e os respetivos valores, o modelo fica configurado como se visualiza na Figura 1.2:

Figura 1.2- Modelo dos Valores Contrastantes



Fonte: Quinn, 1991, p. 51

Para operacionalizar este modelo foi desenvolvido um sistema de instrumentos que foram testados academicamente, tanto em investigações teóricas como aplicadas, nomeadamente o OCAI - “*Organizational Culture Assessment Instrument*”, baseado no modelo de valores contrastantes desenvolvido por Cameron & Quinn (2011), traduzido e adaptado à realidade portuguesa pelos investigadores Rodrigues & Caetano (2013).

1.3.3- Cultura Organizacional nas OES

A cultura é algo particularmente importante em todas as organizações, sendo que, este fator toma uma proporção maior nas organizações de economia social, na medida em que nestas, as pessoas geralmente acreditam na causa pela qual trabalham, e fazem dessa, um fator de motivação (Martinho, 2011). A cultura organizacional nas OES, segundo Orsi, Marino, Rossi, Bertoia & Shiniashiki, (2005, p. 7), “(...) resulta e é reforçada e/ou modificada por cinco fatores: história da organização; estrutura organizacional e relações internas; práticas gerenciais ou maneira de conduzir os negócios no dia-a-dia; sistema de comunicação existente entre voluntários, administrativo e corpo diretivo; sistemas de recompensas”. Ainda,

segundo os autores, a cultura é “(...) particularmente importante nas organizações de economia social” (Orsi et. al., 2005, p. 7), uma vez que as pessoas geralmente acreditam e confiam na causa pela qual trabalham. Ressalta-se que os valores e crenças reforçados pelos membros principais da organização constituem um pré-requisito fundamental para a ação, explicando por que pequenos grupos de pessoas altamente motivadas podem realizar tanto. Acordos claros entre os integrantes sobre a missão e fim principal da organização movimentam esforços de todos para propiciar as providências necessárias para a concretização dos objetivos. Prioste (2004) refere que nas OES, a cultura organizacional é reforçada por elementos cerimoniais, ritos, mitos, heróis, símbolos e histórias que possuem uma forte atuação no imaginário coletivo por meio de importante mobilização emocional. Segundo a autora, neste contexto; destaca-se ainda mais o papel do líder na compreensão dos valores culturais da organização, de forma a transformar esses valores em força mobilizadora para o alcance dos objetivos, superando possíveis ambiguidades e diferenças do grupo. Neste sentido, a liderança estratégica é delineada por metas claras e valores culturais que estimulem as pessoas em direção aos objetivos compartilhados. A lógica das atividades, cultura e o comportamento burocrático destas organizações são abordados por Zago et al. (2004, p. 4) ao apresentar que os mesmos privilegiam “ (...) a hierarquia, o desempenho, o universalismo e a meritocracia técnica”; e que os mesmos são defendidos por muitos como sendo o modelo (...) ideal para a gestão dos serviços públicos até como forma de neutralizar os efeitos negativos da cultura política e poder”. No que se refere a este conceito, os autores que abordam o tema da gestão nas OES referem que se trata de um campo pouco explorado (Andion & Malo, 1998; Azevedo, Franco & Meneses, 2010). Várias razões poderiam ser apontadas, nomeadamente a resistência à linguagem conotada com o mundo empresarial por parte dos profissionais do setor. O modelo de análise da gestão apresentado por Andion & Malo (1998), que considera as particularidades das organizações do domínio solidário, propõe quatro dimensões: *i*) dimensão social no que concerne a interação entre os indivíduos; *ii*) dimensão económica que trata as formas de regulação económica e as suas características; *iii*) dimensão ecológica que considera o interface da organização com o meio; *iv*) dimensão organizacional e técnica que aborda os aspetos do funcionamento interno das organizações e seus impactes sobre os indivíduos.

Um dos aspetos focados por Lopes e Reto (1988) é a importância da análise do ciclo de vida das organizações para perceber a ideia de cultura organizacional. Com efeito, os autores citam o trabalho pioneiro de Meister (1974) na análise de uma das famílias mais antigas da economia social, as cooperativas. “Por que razão as cooperativas de produção vão, ao longo da sua história de empresa, perdendo os valores originários do cooperativismo e se transformam em empresas idênticas às privadas ou às públicas?” (Meister, 1974, cit. por Lopes & Reto, 1988, p. 30). Para além da relação estreita entre cultura e ciclo de vida da organização, outro aspeto relevante parece ser o de liderança. De facto, “a maioria dos autores defende que existem relações estreitas entre o tipo de cultura organizacional e o estilo de liderança praticado em cada organização” (Lopes & Reto, 1988, p. 31).

Por sua vez, as OES são, por definição, organizações de carácter coletivo com um poder partilhado e, como tal, a sua cultura não será decalcada dos propósitos e personalidade de um único líder, mas sim de um conjunto de pessoas que têm um projeto coletivo (Parente, 2010). Assim, importa considerar a discordância metodológica e os diversos pontos de vista teóricos que integram a dinâmica da cultura das organizações, para que consigamos compreender a importância da cultura organizacional numa perspetiva algo particular: a realidade visível para as pessoas e nas pessoas (Santos & Gonçalves, 2010).

1.4 - Desempenho Organizacional

A preocupação com o desempenho organizacional mereceu detalhada atenção por parte dos práticos e teóricos das organizações e tem originado uma enorme profusão de literatura cujo dinamismo de produção é acompanhado pela variedade das perspetivas defendidas (Goodman & Pennings, 1980; Quinn, 1988, Morin, Savoie & Beaudin, 1994). Para um grande número de autores (Luoma & Goodstein, 1999; Buchanan & Huczynski, 2004) qualquer abordagem ao conceito de desempenho deve ter em conta uma série de considerações que passam pelos indicadores económicos tradicionais, mas também por medidas de desempenho social e outras, ligadas à satisfação dos interesses dos múltiplos *stakeholders* organizacionais.

Quanto à definição de desempenho, não há uma definição unanimemente aceite (Otley, 1999; Andersen & Fagerhaug, 2002). É um conceito ambíguo, pois

depende, quer dos recursos utilizados, quer da combinação obtida com esses recursos (Alchian & Demsetz, 1972).

A análise do desempenho de uma organização deve estar associada a um sistema de avaliação que proporcione informação fidedigna relativamente ao grau de sucesso da estratégia (António & Rodrigues, 2006). Lebas & Euske (2002) referem que o desempenho está relacionado, simultaneamente, à ação, ao resultado da ação e ao sucesso desse resultado quando comparado com algum padrão; nesta perspetiva, o desempenho corresponde ao potencial de criação de valor, relativo a um dado período de tempo. Logo, o desempenho não existe só por si; vai sendo construído pelos utilizadores da informação, através de um processo contínuo no espaço e no tempo (Ibarra, 2003), e está estritamente relacionado com as variáveis que contribuem para alcançar os objetivos estratégicos da organização (Lorino, 1997). Lotta (2002) define o desempenho organizacional como o processo de avaliação entre o que foi estabelecido (metas/objetivos a atingir) e o concretizado (resultados obtidos). Alguns autores consideram os conceitos de desempenho e eficácia equivalentes (Henri, 2004), mas outros apontam em sentido distinto. Por exemplo, Venkatraman & Ramanujam (1986) consideram o desempenho como um subconjunto do conceito mais geral de eficácia. Em qualquer caso, subscreve-se aqui o modelo de Svendsen (1998), segundo o qual a sustentabilidade de uma organização depende da sua capacidade para gerar riqueza, de forma continuada, em quatro frentes complementares: social, intelectual, ambiental e financeira.

Os sistemas de avaliação de desempenho contribuem para que as organizações lidem de forma eficiente e eficaz com a incerteza da envolvente, para que consigam gerir os recursos, bem como os interesses dos diversos atores organizacionais, aumentando a probabilidade dos objetivos traçados serem alcançados (Ferreira, 2009). Para a autora os sistemas de medição de desempenho servem quatro propósitos: *i*) Proporcionar informação para a tomada de decisão (a função mais relevante); *ii*) Diminuir o grau de incerteza e aumentar o domínio sobre o curso dos acontecimentos que afetam a organização; *iii*) Contribuir para a motivação e influência de comportamentos que conduzam aos resultados pretendidos; *iv*) Sinalizar e servir de elemento de comunicação, interna e externamente, alinhando a organização com a sua estratégia e relatando o respetivo desempenho. Estes sistemas apresentam, ainda, quatro características (Ferreira, 2009): incluem medidas de desempenho financeiras e não-financeiras; utilizam medidas de desempenho

críticas, ou seja, orientando e quantificando o desempenho da organização com intencionalidade de o alinhar com a estratégia; usam frequentemente o *benchmarking* externo, comparando a organização com as melhores práticas externas; incluem mecanismos de melhoria contínua, redefinindo-se metas e as próprias medidas de desempenho de período para período. As medidas dos sistemas de avaliação do desempenho devem ser adequadas e robustas, reunindo características como validade, fiabilidade, clareza, eficácia, tempestividade, acessibilidade, controlabilidade, não suscetíveis a “jogos” e manipulações (Ferreira, 2009).

A relação do desempenho organizacional com a cultura organizacional, tem sido um assunto abordado por alguns autores, propondo uma relação entre os dois temas (Brown, 2007; Winston & Dadzie, 2007; Branstrator, 2008; Garnett, Marlowe & Pandey, 2008) procurando avaliar em que medida a cultura pode influenciar o desempenho e especialmente identificar se alguns tipos particulares de cultura direcionam a organização a um tipo particular de resultado. Nesse sentido, por exemplo Garnett, Marlowe & Pandey (2008) avaliaram a percepção geral das pessoas quanto à efetividade da organização ao cumprir sua missão. Brown (2007) estudou a relação entre tipos de cultura organizacional e tipo de mudanças efetuadas em organizações. As várias mudanças ocorridas nos últimos anos, no cenário social, económico e político, reforçaram a necessidade de mudanças de postura por parte das organizações, nomeadamente das OES. Neste sentido, tanto a cultura organizacional como o desempenho assumem papéis relevantes, em particular no trabalhador, e em geral na organização. Constata-se que, a cultura organizacional exerce uma influência nos comportamentos dos membros da organização, refletindo essencialmente na motivação, envolvimento e desempenho organizacional (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

1.4.1- Desempenho das OES

Na opinião de Drucker (1990, p. 58) “as instituições sem fins lucrativos existem pela sua missão, existem para mudar a sociedade e a vida dos indivíduos e para cumprir os seus objetivos, e isto não se deve esquecer nunca”. No entanto, atualmente existe cada vez mais a noção que as diferenças que separam as organizações com e sem fins lucrativos são cada vez menores, em virtude dos aspetos fundamentais da gestão como o planeamento, a organização, a liderança e o

controlo dos recursos permanecerem válidos também para estas organizações (Sá, 2007).

A avaliação do desempenho nas OES é ainda uma questão polémica, longe de gerar consenso. Este facto pode ser devido à diversidade de objetivos e à complexidade associada com a avaliação de diferentes medidas. Reconhece-se que cada organização é um caso e conseqüentemente pode merecer tratamento diferente (Sawhill & Williamson, 2001; Moore, 2003; Colcord, 2005; Micheli & Kennerley, 2005; Kasperskaya, 2006; Carvalho, 2008, Moxham, 2009). De acordo com Drucker (1999) o aspeto fundamental da gestão destas organizações resulta da dificuldade em medir o seu desempenho, em consequência da variedade de objetivos que aspiram e da diversidade de *stakeholders* que servem. Na ausência do lucro como principal critério de avaliação do desempenho a organização deve, em vez de se focar na avaliação dos resultados, concentrar-se essencialmente na criação de um determinado equilíbrio orçamental e no controlo dos seus recursos. Por outro lado, estas organizações estão, também, sujeitas a uma maior influência dos fatores políticos, legais e ambientais que as organizações que prosseguem fins lucrativos, e denotam uma maior dependência de recursos obtidos no exterior que, na maioria das vezes, não controlam diretamente. Além disso, como prestam predominantemente serviços, enfrentam problemas relacionados com a intangibilidade do seu *output* (Sá, 2007).

No quadro seguinte apresenta-se uma série de estudos realizados ao longo dos anos por vários autores nesta área, bem como as medidas de mensuração do desempenho que sugerem.

Tabela 1.1- Medição do desempenho nas OES

| Autor / Ano | Medidas |
|---|---|
| Ditrina, (1984); Lamb & Crompton, (1990); Balabanis, Stables & Phillips, (1997) | Medidas de eficácia, que permitem a quantificação das atividades dirigidas aos doadores e aos beneficiários; Medidas de eficiência, que visam analisar a relação existente entre as doações recebidas e as ações desenvolvidas |
| Morrell (1986) | Resultados atingidos pela organização prosseguindo a sua missão; Eficácia do planeamento estratégico; Capacidade para atingir a estabilidade financeira; Alocação e uso eficazes dos ativos de capital; Uso e desenvolvimento dos recursos humanos. |

Tabela 1.1- Medição do desempenho nas OES (continuação)

| Autor / Ano | Medidas |
|---|--|
| Martin & Kettner (1996) | Eficiência; Qualidade; Eficácia, como resultados que aparecem por esta ordem nos programas de serviços humanos |
| Herzlinger (1994, 1996) | São as metas da organização consistentes com os recursos financeiros? (Rotatividade do Ativo); Está a organização a praticar uma equidade intergeracional? (Balanço); São as fontes e utilização de fundos apropriadamente combinados? (Análise de Controlo das fontes e utilizações de fundos); É a organização sustentável? (Plano Estratégico e Financeiro integrado). |
| Kaplan & Norton (1992, 1996) | Balanced Scorecard baseado em medidas financeiras relativo a clientes; relativas a processos internos; aprendizagem e inovação. |
| Kaplan (2001) | Missão como mais relevante do que o desempenho financeiro. |
| Sawhill & Williamson (2001) | A avaliação da missão depende das finalidades da organização serem mensuráveis; Comunica-se melhor utilizando medidas simples e fáceis de perceber; As medidas podem servir como argumentos de marketing; Deve gerir-se utilizando indicadores (medidas). |
| Hyndman, (1990) Jegers & Houtman, (1993) Williams & Palmer (1998) Keating & Frumkin, (2001) Jegers (2002) Ritchie & Kolodinsky, (2003) Martinez (2005) Abraham, (2007) Parker (2008) | Missão; história, envolvente, cultura organizacional, estrutura; Tipo de serviços prestados; Qualidade e dinâmica de gestão; Qualidade e funcionalidade dos diversos sistemas; Fontes de financiamento; Objetivos e finalidades; Necessidades e interesses dos stakeholders. |
| Moore (2003) | Valor social e da missão, onde se enquadram os valores, fins e bens intangíveis visados pela organização; Legitimidade e suporte, onde se enquadra a legitimidade social, e o reconhecimento público do valor da organização; Capacidade da organização, centrado na capacidade operacional própria; capacidade em envolver terceiros. |
| Carvalho (2005) | Componente Humana (satisfação do pessoal e do serviço, qualidade, eficácia); Componente da Sustentabilidade (estabilidade financeira, eficácia na atração de recursos); Análise quantitativa (receitas cobrem despesas, financiamentos públicos, crescimento das receitas). |

Fonte: Adaptado de Francisco, 2012

Micheli & Kennerley (2005) referem que os modelos de avaliação do desempenho têm sido desenvolvidos principalmente na perspectiva das organizações com fins lucrativos, tendo sido dada pouca atenção à especificidade das OES e à necessidade da sua adaptação a estas organizações. Estes autores concluem que na escolha, desenho e adaptação de modelos de avaliação do desempenho para as OES deve-se: atender ao contexto concreto para haver um apropriado uso; identificar os *stakeholders* envolvidos, os seus interesses e especificidades; identificar as principais partes constituintes do modelo a adaptar, as relações causa-efeito entre elas e o seu enquadramento com a organização em causa; definir orientações para a implementação e uso do modelo, tendo em conta a especificidade da organização, com flexibilidade para a adaptação ao longo do tempo e por quem o venha a trabalhar.

Constata-se, ainda, que as boas práticas de gestão têm uma forte influência no desempenho das OES, por vezes até mais do que têm nas organizações com fins lucrativos (Keller, 2011).

A possibilidade de existirem modelos controversos poderá ser evidente, bem como limitados à realidade das organizações. Assim, parece clara a evidência de que não existe um método adequado para a medição, problema agravado quando se fala na avaliação das organizações de Economia Social, pois existem variáveis difíceis de quantificar, no entanto, as OES devem adotar o melhor método de avaliação, em função do seu objetivo e missão (Carvalho, 2005; Moxham, 2009).

Para medir o desempenho nas OES este estudo inspirou-se no modelo de análise de desempenho nas OES de Carvalho (2005). Este autor considera que as medidas de avaliação do desempenho nas OES estão agrupadas em três dimensões das componentes: humana; sustentabilidade e análise quantitativa, como anteriormente referido no tabela 1.1.

CAPÍTULO 2 | METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Compreende a fase de exploração de campo (escolha do espaço de pesquisa, escolha do grupo de pesquisa, estabelece os critérios de amostragem e construção de estratégias para a entrada em campo) e a definição de instrumentos e procedimentos para a análise dos dados (Deslandes, 1999).

Neste capítulo apresentamos o campo de estudo, a definição das variáveis e respetivos instrumentos, a população e a amostra, o método e técnicas de investigação, recolha de dados e, por fim, a forma de tratamento e análise de dados.

2.1- Objetivos e opção metodológica

Com este trabalho de investigação, procura-se compreender a relação existente entre a cultura organizacional e o desempenho das cooperativas, um dos tipos de OES.

Definiram-se como objetivos específicos para esta investigação:

- Caracterizar a cultura organizacional das cooperativas;
- Caracterizar o desempenho organizacional das cooperativas;
- Relacionar a cultura organizacional com o desempenho em diferentes cooperativas, nomeadamente as culturas que coocorrem com os melhores desempenhos nas cooperativas.

Os primeiros estudos sobre cultura organizacional adotaram primordialmente uma abordagem qualitativa, mas hoje há uma ênfase no método quantitativo na pesquisa de cultura associada ao desempenho (Posner; Kouzes; Schmidt, 1985). Neste sentido, a análise da cultura assentará sobretudo no paradigma da investigação quantitativa, através de um questionário, baseado no modelo dos valores contrastantes e o desempenho através de análise documental e, uma das dimensões, através de um questionário. Pelo que, este estudo tem uma abordagem quantitativa de natureza exploratória.

A opção por uma metodologia quantitativa torna-se pertinente no sentido em que esta privilegia a objetividade dos procedimentos e da quantificação das medidas (Almeida & Freire, 2000), permitindo que o conhecimento seja útil e valioso numa maior variedade de situações (Moreira, 2006). Recorre, ainda a procedimentos que

facilitam a sua aceitação pelos pares, elevada validação externa e replicabilidade (Moreira, 2006).

Relativamente à natureza exploratória pretende-se “...essencialmente abrir caminho a futuros estudos” (Pardal & Correia, 1995, p.23), uma vez que reconhecemos uma riqueza teórica em torno desta temática, a par de uma escassez de produção científica, particularmente em estudos usando o modelo de valores contrastantes.

Considerando que pretendemos compreender a existência de uma relação entre a cultura e o desempenho nas cooperativas e, porque, apenas, usamos 3 cooperativas neste estudo, não é nosso objetivo generalizar as conclusões. Pelo contrário facilitar linhas orientadoras de forma a apoiar na profissionalização da gestão neste tipo de organizações, corroborando com o argumento de Bordalo e Cruz (2010) que referem que, atualmente, as questões de eficiência colocam-se às OES devido à gestão pouco profissional, onde os dirigentes são normalmente voluntários com resistência ao recrutamento de gestores qualificados, dificuldade em reter e atrair os RH mais qualificados, escassez de recursos económicos dos indivíduos e grupos sociais a que se dirigem.

2.2 - Recolha e Técnicas de Análise de Dados

A recolha de dados é um momento muito importante num processo de investigação. Com o intuito de dar resposta aos nossos objetivos de investigação, e tendo em conta a metodologia escolhida, reconhecemos que a aplicação de um questionário e a análise documental seriam as opções técnico-metodológicas mais adequadas para a recolha de dados.

O questionário enquanto método de recolha de dados, constitui uma importante etapa deste estudo, sendo um meio de comunicação entre investigador e população estudada e tem como principal função facultar um conjunto de questões semelhantes para todos os respondentes (Brace, 2008). A aplicação do questionário foi utilizada para diagnosticar a cultura organizacional e caracterizar os sujeitos da amostra das organizações em estudo, tendo sido administrados diretamente aos sujeitos durante os meses de setembro e outubro de 2014.

A análise documental permitiu medir e avaliar o desempenho nas cooperativas em estudo. Para isso, foi solicitado às direções das cooperativas, os

planos e os relatórios de atividades e contas, referentes aos anos, 2010, 2011, 2012 e 2013. Na recolha de dados usou-se como inspiração o modelo de análise de avaliação do desempenho das OES de Carvalho (2005) de forma a poder verificar a existência (ou não) de um conjunto de informações importantes para avaliar os indicadores da componente da sustentabilidade (sucesso no controlo de despesas; eficácia na atração de recursos), da componente análise quantitativa (receitas superiores a despesas e número de beneficiários) e o indicador da componente humana (consecução de objetivos). Para avaliar a satisfação das pessoas, aplicou-se, também um questionário.

2.2.1- Cultura Organizacional

Para o diagnóstico da cultura vigente da organização (avaliação da cultura atual), optou-se por utilizar como instrumento o OCAI - “*Organizational Culture Assessment Instrument*” com base no modelo de valores contrastantes, desenvolvido por Cameron & Quinn (2011) e que foi traduzido e adaptado à realidade portuguesa pelos investigadores Rodrigues & Caetano (2013).

Com o intuito de explicar as diferenças de valores que norteiam os vários modelos de eficácia organizacional, Quinn & Rohrbaugh (1983) esclarecem que o Modelo dos Valores Contrastantes trabalha com quatro grupos de valores organizacionais que representam suposições básicas que competem entre si continuamente. Como produto final, o conjunto de critérios de eficácia são organizados, num espaço multidimensional, convergente com o modelo já apresentado anteriormente. Este modelo questiona seis dimensões com quatro hipóteses de resposta, correspondente a cada um dos tipos de cultura. É pedido aos respondentes que distribuam 100 pontos pelas quatro hipóteses de resposta, tendo em conta a semelhança da descrição apresentada com a da sua própria organização e que atribuam maior pontuação à hipótese que seja mais similar, repartindo os restantes pontos pelas três questões que restam, de acordo com o grau de semelhança que encontrar com a sua realidade organizacional. O total tem sempre de perfazer 100 pontos por questão. Para identificar o perfil da cultura organizacional deve-se considerar a pontuação de cada dimensão cultural, atribuída através da média de cada uma das quatro hipóteses de resposta. Para simplificar a resposta dos

nossos sujeitos, houve instruções para distribuir 10 pontos pelas quatro hipóteses de resposta.

Este questionário foi, ainda, adaptado, pela autora, à realidade das OES para a realização do presente estudo. Na adaptação do questionário, houve, apenas, a necessidade de substituição as palavras: empregados para colaboradores, na dimensão gestão dos colaboradores e a palavra empresa para cooperativa ao longo de todas as dimensões. Consequentemente teve que se proceder a um pré- teste.

De acordo com Brace (2008) fazer um pré-teste ao questionário deve ser uma parte integral do processo, mesmo quando este inclui questões que já foram usadas previamente noutros estudos, como é o caso. Dificilmente os questionários, na sua primeira versão, estão no seu melhor formato, portanto devem ser testados e revistos pela população do estudo para garantir que o questionário seja de facto aplicável e que responda efetivamente aos problemas colocados pelo investigador (Ghiglione & Matalon, 1997). A amostra do pré-teste, normalmente, é pequena e varia entre os dez e os quarenta inquiridos em função do tipo de investigação (Saunders, Lewis e Thornhill, 2003; Wilson, 2003).

Neste trabalho, o pré-teste foi aplicado a 2 membros dirigentes e 6 membros colaboradores (de uma cooperativa de ensino), que desempenham atividade remunerada regular (80% a 100% do tempo de trabalho na cooperativa de ensino). Na aplicação dos questionários de pré-teste, não foram registadas quaisquer dúvidas, por parte dos sujeitos da amostra, quanto à compreensão das questões, ambiguidade das mesmas e instruções para o seu preenchimento. Como resultado da aplicação dos questionários de pré-teste, verificou-se não ser necessária qualquer adaptação adicional.

Apresenta-se de seguida uma tabela onde estão presentes as diferentes dimensões de análise e respetivas questões para diagnosticar a cultura organizacional.

Tabela 2.1- Dimensões e hipóteses de resposta para diagnosticar a Cultura Organizacional

| Dimensões | Hipóteses de resposta |
|--------------------------|--|
| Características | <ul style="list-style-type: none"> - A cooperativa é como uma extensão da família. As pessoas partilham muito das suas vidas. - A cooperativa é muito empreendedora e dinâmica. Espera-se que as pessoas assumam riscos. - A organização é muito orientada para resultados. A maior preocupação é em ter o trabalho feito. - A organização é um local muito estruturado e controlado através de procedimentos formais. |
| Liderança Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> - A liderança na cooperativa é geralmente um exemplo de facilitação e apoio. - A liderança na cooperativa é geralmente um exemplo de iniciativa, inovação ou assunção de riscos. - A liderança na cooperativa é geralmente um exemplo de preocupação com os objetivos, prazos e resultados. - A liderança na cooperativa é geralmente um exemplo de formalização e hierarquia. |
| Gestão de Colaboradores | <ul style="list-style-type: none"> - O estilo de gestão na cooperativa é caracteriza-se pelo trabalho em equipa, consenso e participação. - O estilo de gestão na cooperativa é caracteriza-se pela assunção individual de riscos, inovação e liberdade. - O estilo de gestão na cooperativa é caracteriza-se por forte competitividade, elevadas exigências de desempenho e resultados. - O estilo de gestão na cooperativa é caracteriza-se por segurança no emprego, conformidade e estabilidade. |
| “Cola” da Organização | <ul style="list-style-type: none"> - A “cola” que mantém a cooperativa unida é a lealdade e a confiança mútua. - A “cola” que mantém a cooperativa unida é o empenho na inovação e desenvolvimento. - A “cola” que mantém a cooperativa unida é a ênfase na realização e cumprimento dos objetivos. - A “cola” que mantém a cooperativa unida são as regras e políticas formais. |
| Ênfase estratégica | <ul style="list-style-type: none"> - A cooperativa preocupa-se com o desenvolvimento humano. Persistem a elevada confiança, a abertura e a participação. - A cooperativa preocupa-se com a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Valoriza-se tentar “coisas novas” e a procura de novas oportunidades. - A cooperativa preocupa-se com ações e resultados competitivos. Valoriza-se alcançar metas difíceis. - A cooperativa preocupa-se com a estabilidade. |
| Critério de sucesso | <ul style="list-style-type: none"> - A cooperativa define o sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, do trabalho em equipa e do empenho dos colaboradores. - A cooperativa define o sucesso com base na inovação. - A cooperativa define o sucesso com base nos resultados atingidos. - A cooperativa define o sucesso com base na eficiência, no bom planeamento e nos baixos custos de produção. |

2.2.2- Desempenho Organizacional

O modelo de avaliação do desempenho para as OES, adaptado por Carvalho (2005) pareceu-nos o mais adequado para avaliar o desempenho destas organizações, face à especificidade de cada OES, em que o processo de controlo e os mecanismos de análise exigem que além da missão se tenham em conta variáveis da organização, nomeadamente história, envolvente, cultura organizacional, estrutura organizacional, tipo de serviços prestados, qualidade e dinâmica de gestão, qualidade e funcionalidade dos diversos sistemas de apoio, fontes de financiamento, objetivos e finalidades, bem como, ainda, as necessidades e interesses dos *stakeholders* que procuram a informação para efeito de tomada de decisão. Na perspetiva de Carvalho (2005), este modelo não surge propriamente como um modelo, mas antes como um conjunto de questões orientadoras que os gestores / directores / técnicos das OES podem adotar no processo de avaliação do desempenho das suas organizações, nomeadamente questões relacionadas com a componente humana, componente da sustentabilidade e componente quantitativa, que entendemos que dá uma visão mais

ampla e mais clara da realidade portuguesa para a avaliação do desempenho nestas organizações. Apresentamos de seguida as questões, que, segundo o autor devem orientar a implementação do processo de avaliação de desempenho:

Tabela 2.2- Dimensões e Medidas de avaliação do desempenho das OES

| Componente Humana | Componente da Sustentabilidade | Análise Quantitativa |
|-------------------------------------|---|---|
| Satisfação dos utentes | Estabilidade financeira | As receitas cobriram as despesas |
| Qualidade dos serviços | Sucesso no controlo das despesas | Os financiamentos públicos aprovados |
| Melhoria vida dos utentes | Melhoria da imagem da organização | |
| Eficácia dos serviços | Desempenho global | As pessoas servidas têm aumentado |
| Satisfação do pessoal | Eficácia na atração de recursos | Há crescimento das receitas |
| Satisfação dos grupos de referência | Satisfação dos doadores e financiadores | Os doadores e patrocinadores têm aumentado |
| Consecução dos objetivos | | Há crescimento de voluntários e outros recursos |
| Adaptação dos serviços | | As horas dos voluntários têm aumentado |
| Sucesso novas abordagens | | |

Fonte: Adaptado de Carvalho, 2005

Em suma, para medir o desempenho nas OES em estudo, recorreremos ao modelo de análise de avaliação de desempenho das OES de Carvalho (2005), utilizando como técnica a análise documental, para avaliar dois indicadores da dimensão componente da sustentabilidade (sucesso no controlo de despesas; eficácia na atração de recursos), dois indicadores da dimensão da componente análise quantitativa (receitas superiores a despesas e número de beneficiários aumenta). O objetivo com a análise destes documentos é recolher uma série de dados que nos permita identificar quais as variáveis que estão por detrás destes números. Através dos planos e dos relatórios de atividades é possível identificar quais as atividades programadas pelas organizações e as efetivamente realizadas. No que respeita às contas, é possível avaliar as OES em diversas componentes e dimensões, análise de diferentes demonstrações financeiras, como o Balanço e a Demonstração de Resultados (DR). Na dimensão da componente humana avaliou-se o indicador da consecução de objetivos. Para avaliar o indicador satisfação das pessoas aplicou-se um inquérito por questionário. Foi utilizado o Inquérito de Satisfação com o Trabalho, versão portuguesa do *Job Satisfaction Survey*®, adaptado por João Malheiro (2009),

acessível *online* na página¹ do autor. O instrumento criado por Paul Spector (1994) é composto por um total de 36 itens, avaliados numa escala tipo Likert de seis pontos (1- *Discordo fortemente* a 6- *Concordo fortemente*), sendo que dezanove dos itens são invertidos. Os 36 itens estão agrupados equitativamente em nove sub-escalas (cada sub-escala tem 4 itens) - Pagamento, Promoções, Supervisão, Benefícios Sociais, Colaboradores, Condições Operativas, Natureza do Trabalho, Recompensas Contingentes e Comunicação - sendo que os itens relativos a cada subescala não se apresentam de forma sequencial (Spector,1985). Todas as características acima referidas permaneceram inalteradas aquando da adaptação do instrumento para a população portuguesa (Malheiro, 2009). No entanto na adaptação do questionário à realidade das OES, neste estudo, foram eliminados os itens das subescalas Pagamento e Promoção, por não se adequarem à realidade destas organizações, passando a ser composto por um total de 28 itens, agrupados nas categorias:

Tabela 2.3- Categorias das sub-escalas e itens para avaliação da satisfação com o trabalho

| Categorias | Itens |
|--|--|
| Supervisão (itens: 1, 8, 15, 23) | O meu supervisor (A minha supervisora) é competente em fazer o seu trabalho. O meu supervisor (A minha supervisora) é injusto/a comigo O meu supervisor (A minha supervisora) mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados. Gosto do/a meu/minha supervisor/a. |
| Benefícios (itens: 2, 9, 16, 22) | Não estou satisfeito/a com os benefícios que recebo. Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece O pacote de benefícios que temos é justo Há benefícios que não temos e devíamos ter. |
| Recompensas (itens: 3, 10, 17, 25) | Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado. Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui. Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam. |
| Condições operacionais (itens: 4, 11, 18, 24) | Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho. Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias. Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho. Tenho demasiado trabalho burocrático |
| Colegas de trabalho (itens: 5, 12, 19, 26) | Gosto das pessoas com quem trabalho. Penso que tenho que trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho. Gosto dos colaboradores desta organização. Há demasiadas lutas e conflitos no trabalho |
| Natureza do trabalho (itens: 6, 13, 21, 27) | Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido. Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho. Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho O meu trabalho é agradável. |
| Comunicação (itens: 7, 14, 20, 28) | As comunicações dentro desta organização parecem boas. Os objetivos desta organização não são claros para mim. Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização. As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas. |

¹ *In shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/JssPortuguese.doc, 14/jan/2014.*

Na tabela 2.4 apresenta-se de forma resumida a fonte de informação de análise documental, usadas para caracterizar as organizações e avaliar os pontos indicadores de desempenho.

Tabela 2.4- Resumo das fontes de Análise documental

| | | Site | Relatório Atividades e Contas | Plano Atividades | Questionário |
|--|---------------------------------------|------|-------------------------------|------------------|--------------|
| Dados Gerais | Histórico das OES | x | | x | |
| | Recursos Humanos | x | x | x | |
| | Resultados Financeiro | | x | | |
| 1. Questões da Componente humana | | | | | |
| | 1.1. Satisfação das pessoas | | | | x |
| | 1.2. Consecução dos objetivos | | x | x | |
| 2. Questões de sustentabilidade | | | | | |
| Desempenho | 2.1. Sucesso no controlo das despesas | | x | | |
| | 2.2. Eficácia na atração de recursos | | x | x | |
| 3. Questões de análise quantitativa | | | | | |
| | 3.1. Receitas superiores a despesas | | x | | |
| | 3.2. Número de beneficiários aumenta | | x | x | |

Fonte: Elaboração própria

2.2.3- Procedimentos de aplicação do instrumento e tratamento dos dados

A elaboração do questionário constitui-se uma das etapas mais relevantes deste processo, neste sentido importa explicá-lo de forma pormenorizada. O questionário (anexo 1) foi dividido em três partes com objetivos distintos.

A primeira parte refere-se à caracterização demográfica dos membros das cooperativas em estudo de forma a obter-se informações quanto à idade, nível de escolaridade, ligação à organização, antiguidade e atividade na organização, tendo sido criado de raiz para o presente estudo. A segunda parte foi dedicada à cultura organizacional e a terceira parte ao item da satisfação das pessoas para medir um indicador de avaliação de desempenho.

Os questionários foram impressos e entregues pessoalmente aos membros das cooperativas, previamente contactados pela investigadora (pessoal ou telefonicamente). O pedido foi para os dirigentes preencherem e entregaram a todos os membros da organização para procederem igualmente ao seu preenchimento. A investigadora posteriormente procederá à recolha. Todos os membros, que efetivamente participaram nesta pesquisa, foram esclarecidos quanto ao

preenchimento para que compreendessem com mais detalhe os objetivos da pesquisa e ficassem mais comprometidos com a mesma.

Após a aplicação dos questionários, procedeu-se à análise dos resultados com recurso ao *software SPSS Statistics* (versão 20.1), complementado com o recurso ao Microsoft Excel 2010 para construção da matriz e gráficos utilizados na análise da cultura.

No próximo capítulo procede-se à apresentação dos dados obtidos seguindo a metodologia descrita no presente capítulo.

2.2.4- População e a Amostra

Atendendo à análise da família da Economia Social, a população que se pretende estudar é composta por membros de cooperativas da região norte de Portugal, em particular dos ramos de ensino e de solidariedade social.

Selecionamos o ramo das cooperativas, por representar um papel fundamental a nível da economia social e ser um setor com um importante peso económico, tornando-se imprescindível para o desenvolvimento sustentável, para a erradicação da pobreza, da coesão social e do emprego. As cooperativas são, hoje em dia, atores económicos cuja importância é reconhecida pela União Europeia, Organização Internacional do Trabalho ou a Organização das Nações Unidas, organismos que destacam o papel relevante que podem desempenhar em épocas economicamente difíceis como a que estamos a atravessar. A OIT no documento “Respostas à crise económica global” incentiva os governos a apoiarem a criação de empregos através das cooperativas, pela capacidade de intervirem no mercado, pela sua capacidade inovadora a nível social ou pela sua multifuncionalidade, mas também pela ligação privilegiada que podem estabelecer com os membros (Oliveira, 2010).

Nos dados apresentados em 2013, através da Conta Satélite da Economia Social, elaborada em cooperação entre o Instituto Nacional de Estatística, I.P. (INE) e a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, CIPRL (CASES), referentes ao ano de 2010, o grupo das Cooperativas em Portugal era constituído por 3 109 unidades, agrupadas em 12 ramos de atividade. No mesmo estudo, verificamos que na região Norte, em particular na cidade do Porto, o total de cooperativas era de 358 unidades, das quais 30 eram do ramo de ensino e 29 do ramo da solidariedade social

(INE & CASES, 2013), que optamos por estudar dado o carácter exploratório desta investigação e facilidade de acesso, por parte da autora.

A amostra pode definir-se como “uma parte dos casos que constituem o universo” sendo propósito do investigador “analisar os dados da amostra, tirar conclusões, e extrapolar para o universo” (Hill & Hill, 2009, p. 42). As amostras voluntárias ou por conveniência são aquelas contactadas pelos investigadores de acordo com a pertinência e facilidade de acesso. Pelo que, não são amostradas em que os sujeitos têm a mesma probabilidade de serem selecionados.

Neste estudo a amostra do conjunto das organizações a estudar é não probabilística e de conveniência, uma vez que a seleção foi efetuada em função da acessibilidade e disponibilidade das cooperativas, quer de ensino, quer de solidariedade social da zona norte.

Em resultado, a amostra é constituída por 2 cooperativas de ensino (de entre as 30 existentes na cidade do Porto, uma com 552 membros, a outra com 450 membros e 1 cooperativa de solidariedade social (de entre as 29 existentes na cidade do Porto, com 354 membros, somando um total de 1356 membros. As organizações foram contactadas quer pessoal, quer telefonicamente.

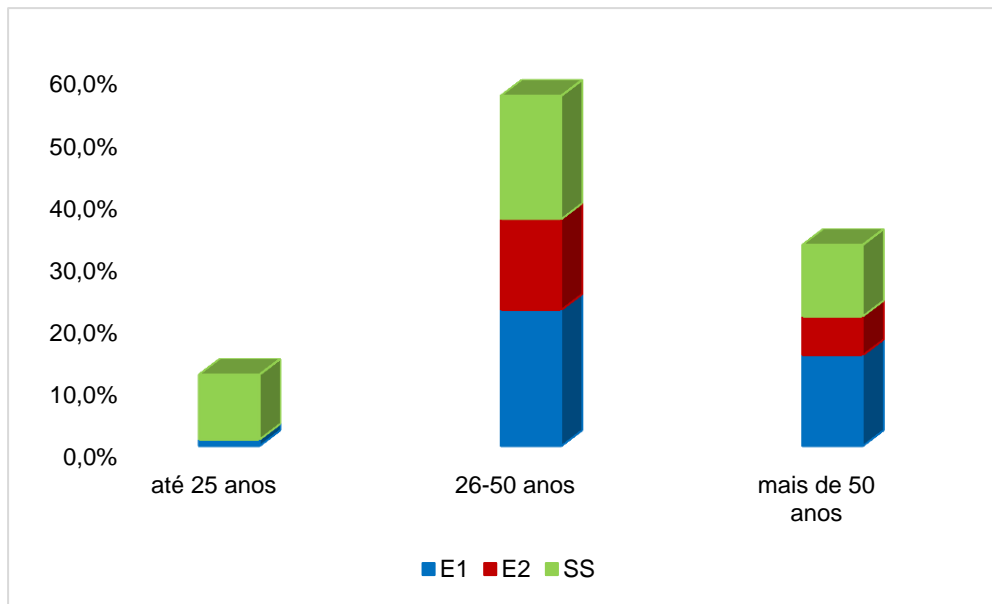
A amostra usada é constituída por um total de 96 membros das três cooperativas em estudo (duas de ensino e uma de solidariedade social) que designaremos por organização E1, E2 e SS.

Tabela 2.5- Composição da Amostra

| Cooperativa | Nº de membros | Respondentes |
|--------------------|----------------------|---------------------|
| E1 | 552 | 36 |
| E2 | 450 | 20 |
| SS | 354 | 40 |
| Total | 1356 | 96 |

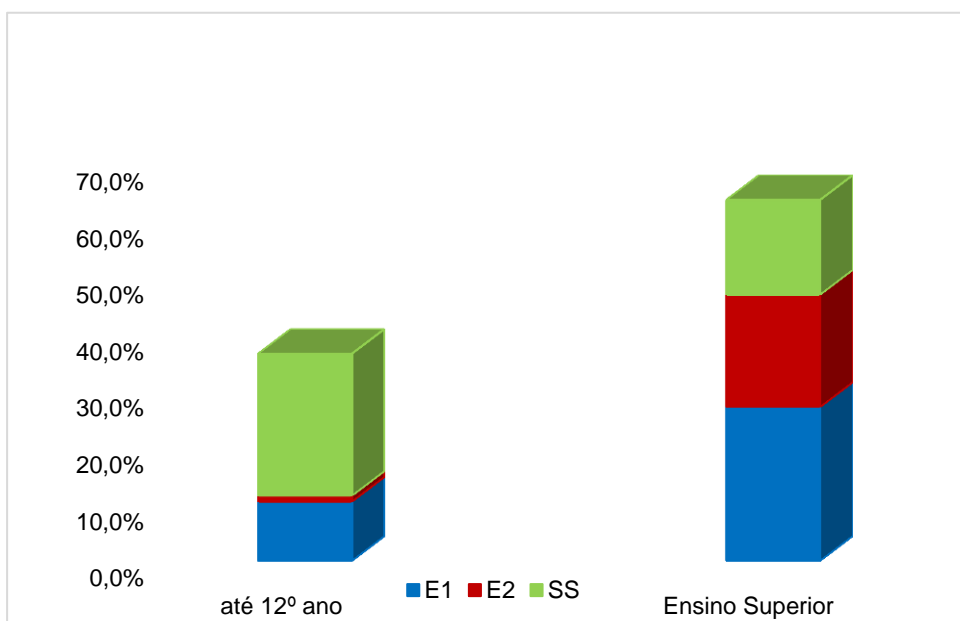
A amostra foi caracterizada relativamente ao nível etário, nível de escolaridade, tipo de ligação à organização, antiguidade e situação face às atividades da organização.

Gráfico 2.1- Composição da amostra em função do grupo do etário



Como resultado desta análise constatamos que 56,3% dos sujeitos da amostra pertencem à faixa etária dos 26 aos 50 anos de idade. De referir que a organização E1 é a que regista maior percentagem, 21,9%, em relação à faixa etária dos “26 aos 50 anos”, bastante distante da categoria “até ao 25 anos”, em que se destaca a organização E2 por não ter nenhum dos inqueridos nesta faixa etária, como mostra o Gráfico 2.1.

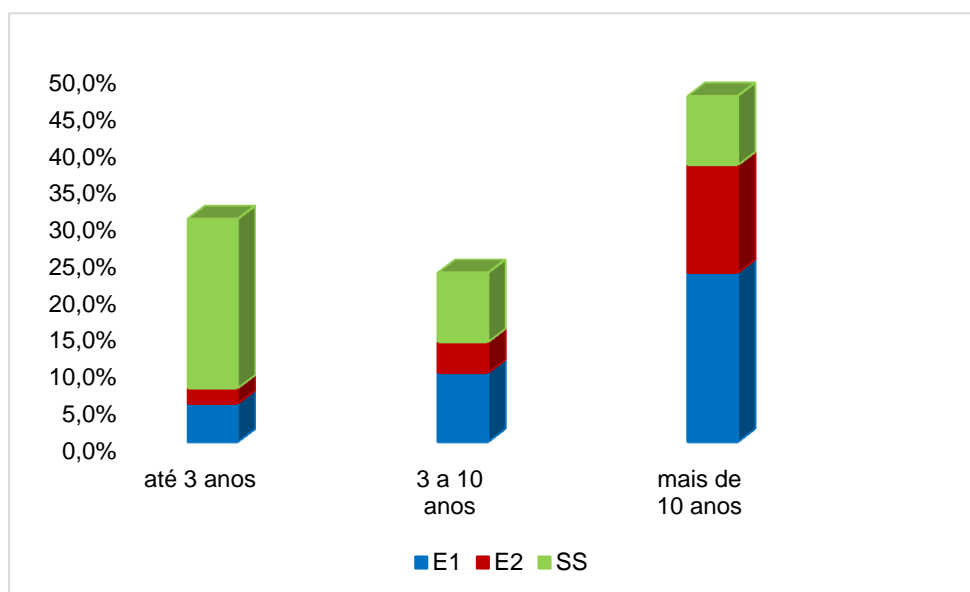
Gráfico 2.2- Composição da amostra em função do nível de escolaridade



A maior parte dos respondentes (63,5 %) tem o ensino superior. Podemos constatar que os níveis de habilitação dos respondentes são mais elevados do que a média nacional. De acordo com os dados da base de dados Portugal Contemporâneo (Pordata), em 2011, 24,5% da população ativa situa-se a nível do ensino básico, 18,5% no nível secundário e 15,0% no nível superior de ensino (Pordata, 2011). Tem de ser feita uma chamada de atenção, uma vez que apesar de todas as precauções com os membros a inquirir, a provável maior facilidade e disponibilidade dos membros com um nível de escolaridade mais elevado pode ter contribuído para esta percentagem elevada. De salientar que a organização E1 regista a percentagem mais elevada com 27,1% dos respondentes com nível de escolaridade de ensino superior. Em contrapartida a organização SS regista maior percentagem na categoria “até ao 12ºano”, com uma percentagem de 25%.

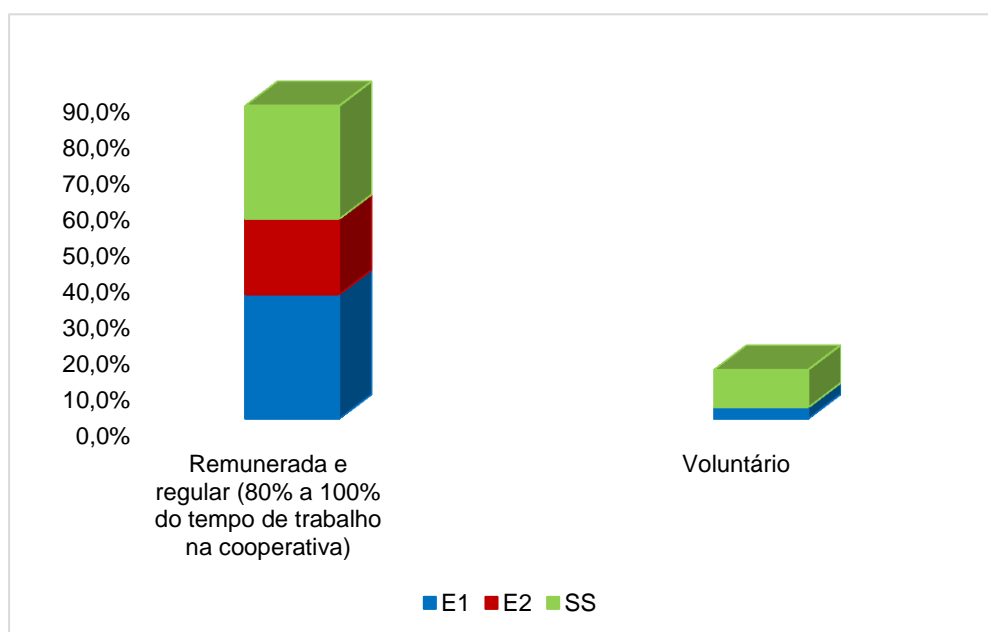
A composição da amostra em função da ligação à organização mostrou que 94,7 % dos respondentes são membros cooperadores da organização.

Gráfico 2.3- Composição da amostra em função da antiguidade



Cerca de metade dos respondentes (46,8%) têm 10 ou mais anos de antiguidade na organização. Parece haver estabilidade dos recursos humanos. A organização SS tem a maior percentagem de membros há menos de 3 anos (22,9%).

Gráfico 2.4- Composição da amostra em função da situação face à atividade



A grande maioria dos respondentes (86,5%) encontram-se a desenvolver atividade remunerada e regular (80% a 100% do tempo de trabalho na cooperativa), apenas 13,5% dos respondentes se encontram em situação de voluntariado, conforme Gráfico 3.4. Destaca-se a organização SS que demonstra não ter membros em situação de voluntariado.

CAPÍTULO 3 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo será orientado pelas opções metodológicas definidas no capítulo anterior. Assim, perseguindo o objetivo deste estudo para encontrar a relação existente entre o tipo de cultura e o desempenho nas cooperativas em análise, apresentamos nesta subsecção a caracterização da cultura de acordo com as instruções dos autores (Cameron & Quinn, 2011) e a caracterização do desempenho, seguindo o modelo de avaliação de desempenho nas OES de Carvalho (2005). Por fim, analisaremos a relação entre a cultura e o desempenho; identificaremos a cultura que coocorre com o melhor desempenho para, no final comparar a cultura com o desempenho nas cooperativas, de acordo com a literatura.

3.1- Caracterização da Cultura Organizacional nas Cooperativas

A cultura organizacional foi medida através do OCAI, instrumento validado, baseado no Modelo de Valores Contrastantes. Das diversas análises efetuadas por Cameron & Quinn (2011) à cultura organizacional ressalta o facto de não ter sido detetado um perfil cultural que esteja “mais relacionado” com o desempenho organizacional. São vários os fatores que determinam o melhor tipo de cultura, nomeadamente, o momento de maturação da organização e a congruência interna (Cameron & Quinn, 2011).

De acordo com os mesmos autores, na exploração de dados deve-se considerar: o principal tipo de cultura, sendo o quadrante com a maior quantidade de pontos; as discrepâncias entre a cultura atual e uma situação ideal (que não será realizado nesta análise porque não foi considerado na recolha de dados); a força de um tipo de cultura, em comparação com o número de pontos sobre os outros tipos, por análise das configurações; a congruência das várias dimensões da cultura e das respostas individuais; comparação com outras organizações (os autores fornecem referências da indústria); e as várias tendências referidas pelos autores.

Os perfis culturais das cooperativas deste estudo são apresentados na tabela 3.1, através de gráfico em formato de radar, e apresentadas as pontuações dos respetivos tipos de cultura.

Na organização E1, verificou-se existir um perfil cultural equilibrado, isto é, não há um tipo de cultura que sobressaia sobre outro, uma vez que todos os perfis se encontram no intervalo de 1 ponto (o equivalente a 10 pontos na proposta de escala dos autores da escala). Cameron & Quinn (2011) dizem que até 10 pontos de distância entre tipos de cultura, os resultados são considerados equivalentes.

O perfil cultural da organização E2 revela que a cultura que é percebida claramente como a dominante é a cultura de *Mercado* com 3,31 pontos. Segundo Cameron & Quinn, (2011), neste tipo de cultura o critério de eficácia é a produtividade e a competitividade. Só nesta cooperativa é que se encontrou um tipo de cultura mais forte e proeminente: “a força é determinada pelo maior número de pontos atribuído a determinada cultura”, de acordo com Cameron & Quinn, (2011, p. 83). Na cultura de Mercado a principal preocupação, consiste na concretização do trabalho. Os colaboradores são competitivos e os seus líderes, além de competitivos, são dirigentes firmes e produtivos. A reputação e o sucesso são preocupações comuns. A coesão organizacional é mantida face à ênfase nos interesses. O estilo de gestão é marcado por uma orientação forte no sentido da competitividade, com enfoque na superação de objetivos ambiciosos, em ações competitivas e no alcance de objetivos e metas mensuráveis (Cameron & Quinn, 2011).

A organização SS indica que o perfil cultural que claramente se destaca dos outros tipos de cultura é a cultura de *Hierarquia*, onde se observa o valor mais baixo (1,97 pontos) com diferença de mais do que 1 ponto em relação à cultura de *Clã*. Assim, podemos dizer que nesta organização, não há uma cultura predominante, há a cultura da Hierarquia, controlo, orientação para as regras e procedimentos que não predomina de acordo com o que foi reconhecido pelos seus membros.

Tabela 3.1- Perfil cultural da organização E1, E2 e SS

| Cooperativas | E1 | E2 | SS |
|---|---|---|---|
| <p style="text-align: center;">Perfil Cultural</p> | <p style="text-align: center;">Organização E1</p> <p>Clã: 2,84 Adocracia: 2,43 Mercado: 2,43 Hierarquia: 2,03</p> | <p style="text-align: center;">Organização E2</p> <p>Clã: 2,40 Adocracia: 2,22 Mercado: 3,31 Hierarquia: 2,09</p> | <p style="text-align: center;">Organização SS</p> <p>Clã: 3,08 Adocracia: 2,64 Mercado: 2,42 Hierarquia: 1,97</p> |
| <p style="text-align: center;">Pontuação</p> | <p>Clã- 2,84 Adocracia – 2,43 Hierarquia- 2,03 Mercado - 2,43</p> | <p>Clã- 2,40 Adocracia – 2,22 Hierarquia- 2,09 Mercado – 3,31</p> | <p>Clã- 3,08 Adocracia – 2,64 Hierarquia- 1,97 Mercado – 2,42</p> |

Uma das tendências indicadas pelos autores é que a cultura de Adocracia tende, na generalidade, a ter a pontuação mais baixa. No caso das cooperativas em estudo, o que se verifica é que a cultura de Adocracia está entre o tipo de cultura dominante, considerando o intervalo de 1 ponto. Os dados mostram que Adocracia é o tipo de cultura moderadamente e equilibradamente reconhecida pelos membros, que consideram importante a inovação, a flexibilidade e uma dinâmica empreendedora para o sucesso das suas cooperativas ao mesmo nível dos outros tipos de cultura, nomeadamente Clã. O que se pode ficar a dever à necessidade de imprevisto e de inovação face a situações novas (legislação, cortes orçamentais) e também à reconhecida pouca estruturação que as OES têm, nomeadamente em Portugal (Parente, 2014).

Comparando com outras organizações, apenas, a organização E2 apresenta similitude com o perfil cultural encontrado nas organizações da indústria de retalho e de comércio grosso, pertencentes à investigação realizada pelos autores a mais de 1000 organizações muito conhecidas e bem conceituadas no mercado. “Esta similaridade significa, apenas, fornecer uma referência, não se podendo dizer que este perfil é o ideal” (Cameron & Quinn, 2011, p. 89). O que é interessante pelo facto de serem organizações com fins lucrativos e se assemelharem a uma cooperativa. Sendo esta uma cooperativa de ensino, e dado a conjuntura atual de elevada competitividade no mercado, justifica-se a predominância desta cultura, como uma forma de sobrevivência e afirmação no mercado e no contexto em que opera. Nesse sentido, a cooperativa tem apostado: na especialização das formações para a qual está vocacionada em particular no domínio das expressões plásticas e para diferentes níveis e faixas etárias; na realização de parcerias a nível nacional e internacional, na participação de projetos internacionais; em diferentes campanhas de divulgação da sua oferta, nomeadamente em eventos ligados à área onde desenvolve as suas atividades e na qualidade dos seus serviços, colaboradores e instalações, entre outros.

Segundo as tendências identificadas pelos autores (Cameron & Quinn, 2011), à medida que as organizações envelhecem há um movimento para estabilidade e controle. Os dados que recolhemos contradizem esta tendência: a organização SS, uma cooperativa centenária, apresenta a pontuação mais baixa no tipo de cultura do controlo, do cumprimento das regras e de procedimentos. As restantes cooperativas têm 25 e 29 anos de antiguidade e também não dão

particular ênfase à cultura do controlo e da estabilidade. Como dissemos anteriormente, a pouca tendência para a estruturação e profissionalização da gestão, poderá explicar estes resultados (Parente, 2014).

Uma outra tendência analisada pelos autores diz respeito à média do perfil cultural ter-se tornado, nos últimos anos mais orientado para o quadrante da hierarquia, assim como para o seu oposto, o quadrante da adocracia. Os dados analisados, contrariam, mais uma vez esta tendência, refletindo-se na importância relativamente baixa que os membros dão ao controlo e estabilidade e à ênfase moderada que dão à inovação, nomeadamente, ao nível dos restantes tipos de cultura.

3.2- Caracterização do Desempenho Organizacional

Para medir o desempenho, recorreu-se ao modelo de análise de Carvalho (2005), utilizando as técnicas detalhadas no ponto 2.2.2.

Em relação ao indicador da componente humana - satisfação no trabalho - os resultados permitem, verificar que a maioria dos itens apresentam valores médios da escala (variação entre 1 e 6).

No total das 3 cooperativas, apenas um item tem valor abaixo da média, relacionado com a comunicação.

Tabela 3.2- Média das respostas a todos os itens da escala da satisfação por organização

| Itens / Organização | E1 | E2 | SS | Total |
|----------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| supervisão | 3,5 | 3,4 | 3,6 | 3,5 |
| benefícios | 3,7 | 3,9 | 3,4 | 3,6 |
| recompensas | 3,3 | 3,6 | 3,2 | 3,3 |
| condições operacionais | 3,4 | 4,1 | 2,9 | 3,3 |
| colegas de trabalho | 3,9 | 4,3 | 3,7 | 3,9 |
| natureza do trabalho | 4,5 | 4,6 | 4,1 | 4,4 |
| comunicação | 3 | 3,3 | 3,1 | 3,1 |
| Total dos 28 itens | 25,3 | 27,2 | 24 | 25,1 |
| Total da Satisfação | 3,6 | 3,8 | 3,4 | 3,5 |

Legenda:

- **Maior ou igual a 4 pontos médios por sub-escala** - representa satisfação
- **Menor ou igual a 3 pontos médios por sub-escala** - representa insatisfação.
- **Entre 3 e 4 pontos médios por sub-escala** - representa ambivalência.

O resultado da média total da satisfação revela o nível moderado de satisfação em relação ao trabalho dos membros das cooperativas em estudo, de acordo com a interpretação dos resultados do questionário da Satisfação no Trabalho de Spector (1994). Dado que as médias de resposta se situam entre os 3 e 4 pontos médias por sub-escala, verificamos uma situação de ambivalência, isto é, os membros têm uma satisfação média com a cooperativa, eventualmente incorrendo no enviesamento de “tendência central”.

Todavia, destacamos os itens “natureza do trabalho”, com 4,4 pontos e “colegas de trabalho” com 3,9 pontos por apresentarem as médias mais altas das sub-escalas. O que significa que os membros de todas as organizações demonstram satisfação pelo trabalho que desenvolvem assim como pela relação com os seus colegas de trabalho. Estes dados, corroboram o argumento de Santos (2001, cit. por Ramos, 2005, p. 39), que refere que a “satisfação é um estado de boa disposição, manifestado por se sentir bem com o que faz e sentir-se reconhecido pelo seu trabalho”. Ainda, segundo Cunha, Cunha. & Cardoso (2007, p. 199), “a satisfação pode ser entendida como o resultado da interação e do ajustamento entre as pessoas e a organização”, tendendo a uma satisfação intrínseca, fundada na identificação com os valores altruístas (Parente, 2014). Também, Francès (1984) defende por outro lado, que a participação do colaborador na tomada de decisão a nível da organização contribui também para a sua satisfação, dando assim consistência ao resultado obtido da análise aos itens da escala da satisfação dos membros, dirigentes e colaboradores das cooperativas, enquadrando-se, ainda, no 2º Princípio Cooperativo: Gestão democrática pelos membros, em que a gestão deste tipo de organizações é feita de forma democrática por todos os seus membros, os quais participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres que exerçam funções como representantes eleitos são responsáveis perante o conjunto dos membros que os elegeram (ICA,1995).

O item “comunicação” é onde se regista o valor mais baixo para as organizações E1 (3 pontos) e E2 (3,3 pontos). O que significa que os membros destas cooperativas demonstram-se menos satisfeitos com as oportunidades de aconselhamento e o *feedback* dado.

A organização SS apresenta o valor mais baixo no item “condições operacionais” (2,9 pontos), o que de acordo com Spector (1994) as médias de

respostas das subescalas de menor ou igual a 3 representam insatisfação no respectivo grau. O que significa que os membros desta cooperativa estão insatisfeitos com o ambiente e condições gerais do trabalho.

Cunha, Rego & Cardoso (2006), destacam as características demográficas como influenciadoras da satisfação profissional. Nesse sentido, considerou-se, importante analisar as correlações entre alguns atributos demográficos (idade, escolaridade, ligação à organização, antiguidade e atividade na organização) com os sete itens da satisfação (supervisão; benefícios, recompensas, condições operacionais, colegas de trabalho, natureza do trabalho e comunicação).

A uniformidade foi a característica mais realçada, uma vez que, apenas um reduzido número de correlações são estatisticamente significativas. As correlações que são significativas têm fracas correlações, sendo que, o valor mais elevado é pouco superior a 0,3. A tabela 3.3 apresenta as 7 correlações, consideradas estatisticamente significativas e que vão ser analisadas de seguida.

Tabela 3.3- Correlações de Pearson

| Itens | | Idade | Nível de Escolaridade | Ligação à organização | Antiguidade na organização | Atividade na Organização |
|-------------------------------|---------------------|--------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|--------------------------|
| supervisão | Pearson Correlation | -,030 | -,025 | -,135 | ,015 | ,081 |
| | Sig. (2-tailed) | ,787 | ,817 | ,218 | ,888 | ,462 |
| | N | 85 | 85 | 85 | 85 | 85 |
| benefícios | Pearson Correlation | ,210* | -,010 | ,138 | ,296** | -,115 |
| | Sig. (2-tailed) | ,049 | ,923 | ,199 | ,005 | ,288 |
| | N | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 |
| recompensas | Pearson Correlation | ,189 | ,108 | ,102 | ,189 | -,079 |
| | Sig. (2-tailed) | ,072 | ,305 | ,333 | ,071 | ,453 |
| | N | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 |
| condições operacionais | Pearson Correlation | ,161 | ,224* | -,028 | ,233* | -,202 |
| | Sig. (2-tailed) | ,122 | ,030 | ,786 | ,024 | ,051 |
| | N | 94 | 94 | 94 | 94 | 94 |
| colegas de trabalho | Pearson Correlation | ,206* | ,226* | ,105 | ,304** | -,116 |
| | Sig. (2-tailed) | ,046 | ,029 | ,312 | ,003 | ,264 |
| | N | 94 | 94 | 94 | 94 | 94 |
| natureza do trabalho | Pearson Correlation | ,133 | ,162 | -,105 | ,099 | -,151 |
| | Sig. (2-tailed) | ,200 | ,120 | ,314 | ,344 | ,147 |
| | N | 94 | 94 | 94 | 94 | 94 |
| comunicação | Pearson Correlation | ,012 | -,094 | ,001 | ,095 | -,060 |
| | Sig. (2-tailed) | ,909 | ,383 | ,989 | ,374 | ,575 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 | 89 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

É possível observar a existência de uma relação entre idade e a satisfação com os benefícios, portanto no geral, os membros mais velhos estão mais satisfeitos

com os benefícios que usufruem e/ou os membros mais novos estão menos satisfeitos com os benefícios que usufruem naquela organização específica.

Também, foi registado uma relação entre a antiguidade dos membros na organização e a satisfação com os benefícios, indo de encontro à anterior correlação. Aqui, também, os membros que estão há mais anos na organização, em geral, sentem-se mais satisfeitos com os benefícios e os membros mais recentes, menos satisfeitos. Pode ficar a dever-se a algum desconhecimento por parte dos membros mais recentes ou, no caso da satisfação dos mais velhos, por alguma regalia concedida aos mais antigos, ou ainda os mais antigos, e mais velhos, valorizarem mais os benefícios de que dispõem.

Verificou-se, ainda, uma correlação entre o nível de escolaridade e a satisfação com as condições operacionais. De acordo com Spector (1994), as condições operacionais estão relacionadas com o ambiente e condições de trabalho. Significa que, quanto maior for o nível de escolaridade dos sujeitos, maior é a satisfação em relação às condições operacionais e vice-versa. Estes resultados vão de encontro do estudo realizado por Bilgiç (cit por Lameira,2002), que revela que os indivíduos com habilitações literárias mais elevadas estão mais satisfeitos com o seu trabalho preocupando-se mais com a qualidade do seu desempenho no posto de trabalho.

Foi, ainda, observada uma relação entre antiguidade e a satisfação quanto às condições operacionais, verificando-se que, quanto maior é a antiguidade, maior é o nível de satisfação com as condições operacionais e vice-versa.

O facto de haver relevância estatística entre vários fatores da satisfação e a antiguidade corrobora o que diz Clark, Oswald & Warr (1996), que referem a existência de níveis de satisfação mais elevados nos indivíduos com uma maior antiguidade. Por sua vez Blegen (1993) afirma que conforme a idade e a experiência profissional vão aumentando, maior é a tendência para o indivíduo se sentir estável dentro do grupo de trabalho e demonstrar satisfação profissional.

Por fim, as correlações encontradas entre a idade, antiguidade e nível de escolaridade relativamente à satisfação com os colegas de trabalho, revela que os membros mais velhos, mais antigos na organização e os mais escolarizados, estão mais satisfeitos com os colegas de trabalho ou os mais novos, mais recentes na organização e com menor escolaridade, estão menos satisfeitos com a organização.

Francés (1984) afirma que a satisfação está interrelacionada com as boas relações interpessoais no local de trabalho, corroborando parcialmente os dados obtidos.

Deste modo, os dados obtidos, permitem constatar que a satisfação é percebida de forma diferenciada consoante as características demográficas dos sujeitos da amostra, no entanto em média os membros das cooperativas em estudo, estão satisfeitos com, apenas, dois itens: “ natureza do seu trabalho” e “colegas de trabalho”. Parente (2012) explica a satisfação com a “natureza do trabalho” referindo que a satisfação dos trabalhadores das OES, está relacionada com a área de intervenção social em que atuam e para com a missão das organizações onde se encontram.

Para analisar o desempenho das cooperativas, por um lado de forma mais simples e por outro lado para garantirmos a confidencialidade dos dados de cada uma dessas cooperativas, definimos uma classificação para o desempenho final (D.F.) e global (D.G.) conforme a tabela 3.4. Esta classificação enquadrar 6 indicadores das dimensões das componentes: humana (consecução dos objetivos; satisfação das pessoas), sustentabilidade (sucesso no controlo de despesas; eficácia na atração de recursos) e análise quantitativa (receitas superiores a despesas e número de beneficiários aumenta), do modelo de análise da avaliação de desempenho das OES de Carvalho (2005).

Tabela 3.4- Critérios de avaliação para classificação qualitativa do D.F e D.G:

| Critério para avaliação do D.F. | Classificação do D.F. |
|--|------------------------------|
| NÃO há problema (nenhum, ausente, insignificante) | ALTO |
| Problema LIGEIRO (leve, pequeno, ...) | ALTO MODERADO |
| Problema MODERADO (médio, regular, ...) | MODERADO |
| Problema GRAVE (grande, extremo, ...) | BAIXO MODERADO |
| Problema COMPLETO (total,) | BAIXO |
| Não especificado / não aplicável | |

Fonte: Elaboração Própria

Da análise dos dados, referente aos anos de 2010 a 2013, verificou-se os resultados apresentados na tabela- 3.5.

Na componente humana e, relativamente à satisfação no trabalho dos membros das organizações E1, E2 e SS, os valores totais de satisfação obtidos (E1- 60 %; E2- 63,3% e SS- 56,7%) indicam um nível moderado de satisfação, assim como, indicam, ainda, uma certa ambiguidade, de acordo com o que refere Spector (1994). No indicador, consecução dos objetivos, verificou-se que os objetivos propostos nos respetivos planos de atividades foram, na generalidade, conseguidos como comprovado na análise dos relatórios de atividades e contas referentes aos mesmos anos. O que significa um nível moderado alto de desempenho em todas as cooperativas.

Da análise efetuada à componente de sustentabilidade, entre os anos 2010 e 2013, e sempre face ao ano anterior, os dados revelaram que para a organização E1, o ano de 2011 houve baixo controlo nas despesas pois os gastos subiram e a atração de recursos diminuiu. Em 2012 apesar dos gastos terem subido, foi compensado pela atração de recursos. Em 2013, o movimento foi contrário, baixaram os custos e também a atração de recursos. Pelos resultados obtidos a avaliação do desempenho é moderada baixa. Na organização E2, no ano de 2011 verificou-se um aumento nas despesas no entanto compensado com o aumento na atração de recurso. Em 2012, o houve pouco controlo nas despesas, uma vez que as despesas aumentaram e a atração de recursos também diminuiu. Nesta dimensão não foi possível avaliara na totalidade, nomeadamente em relação aos gastos com pessoal por não haver dados comparativos quer em 2011, quer em 2012. Em 2013, baixaram os custos e a atração de recursos manteve-se estável em relação ao ano anterior de 2012. Na organização E2 verificou-se um desempenho moderado baixo, em tudo semelhante à organização E1. As semelhanças encontradas na dimensão da componente sustentabilidade poderá ter a ver com o facto de ambas pertencerem ao mesmo ramo de atividade, o ensino e formação que atendendo ao contexto atual de crise económica poderá ter alguma influência no desempenho destas cooperativas. Na organização SS, no ano de 2011 e 2012, os custos oscilaram entre uma descida em relação aos gastos com pessoal, mas uma subida em relação a outros gastos e perdas, assim como registou-se uma diminuição em relação à eficácia na atração de recursos. Em 2013, houve uma diminuição nos gastos, no entanto, verificou uma diminuição em relação à atração

de recurso. No entanto apesar da diminuição na atração de recursos, o facto de as despesas terem diminuído, considera-se positivo para a sustentabilidade da cooperativa. Avaliando-se a cooperativa SS com um desempenho como moderado nesta dimensão.

Tabela 3.5- Medidas de avaliação de desempenho por organização

| Organização | E1 | | | | | E2 | | | | | SS | | | | |
|--|------|------|------|----------------|----------------|-------|------|------|----------------|----------|-------|------|------|---------------|---------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | D. F. | D. G. | 2011 | 2012 | 2013 | D. F. | D. G. | 2011 | 2012 | 2013 | D. F. | D. G. |
| 1. Questões da Componente humana | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1. Satisfação das pessoas | 60% | | | Moderado Alto | moderado baixo | 63,3% | | | Moderado Alto | moderado | 56,7% | | | Moderado Alto | moderado alto |
| 1.2. Consecução dos objetivos | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 2. Questões de sustentabilidade | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1. Sucesso no controlo das despesas | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1.1. Gastos com pessoal | ↑ | ↑ | ↓ | Moderado Baixo | moderado | -- | -- | ↓ | Moderado Baixo | moderado | ↓ | ↑ | ↓ | Moderado | moderado alto |
| 2.1.2. Outros gastos e perdas | ↑ | ↑ | ↓ | ↑ | | ↑ | ↓ | ↓ | ↓ | | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | |
| 2.2. Eficácia na atração de recursos | ↓ | ↑ | ↓ | ↓ | | ↑ | ↓ | ↔ | ↓ | | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | |
| 3. Questões de análise quantitativa | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1. Receitas superiores a despesas | ↓ | ↓ | ↓ | BAIXO | moderado | ↑ | ↑ | ↑ | Moderado | moderado | ↑ | ↓ | ↑ | Moderado Alto | moderado |
| 3.2. Financiamentos obtidos | ↓ | ↑ | ↓ | ↑ | | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | | ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | |
| 3.3. Número de beneficiários aumenta | ↑ | ↓ | ↔ | ↓ | | ↑ | ↑ | ↓ | ↓ | | ↓ | ↓ | ↓ | ↑ | |

Legenda:
 ✓ - objetivo alcançado
 -- - insuficiência de dados
 ↑ - aumentou em relação ao ano anterior
 ↓ - diminuiu em relação ao ano anterior
 ↔ - manteve em relação ao ano anterior
 D.F. - desempenho final
 D.G. - desempenho global
 escala de avaliação do desempenho - alto / moderado alto / moderado / moderado baixo / baixo

Os resultados na análise quantitativa, na organização E1, no ano de 2011 demonstram uma diminuição das receitas face às despesas, uma diminuição nos financiamentos obtidos, mas o número de beneficiários aumentou. Em 2012 as receitas, também diminuíram e o financiamento obtido aumentou descendo, também, o número de beneficiários. Em 2013, verificou-se uma diminuição das receitas em relação às despesas, uma diminuição dos financiamentos obtidos e o número de beneficiários manteve-se estável. Através da análise aos documentos que a entidade nos disponibilizou, nomeadamente o relatório de atividades e contas, verifica-se que a organização está dependente de fontes de financiamento públicos obtidos através de Fundos Comunitários e Nacionais por via do Programa Operacional Potencial Humano - Quadro de Referência Estratégico Nacional (POPH/QREN), para desenvolver as suas atividades na área da educação, formação e informação para o desenvolvimento cooperativo de qualidade. O desempenho é baixo, justificado pelo presente contexto de crise económica e financeira em que vive, assim como, pelo facto de estar, também, sujeita a redução das verbas atribuídas a cada turma, a redução de apoios sociais, a redução do

financiamento por desistência dos formandos e a um aumento do número de formandos por turma, dificultando por conseguinte o desenvolvimento normal das suas atividades de funcionamento.

No que à organização E2 diz respeito, no ano de 2011, houve um aumento das receitas face às despesas, um aumento dos financiamentos obtidos e uma diminuição do número de beneficiários. Em 2012, verifica-se um aumento, quer nas receitas, quer nos financiamentos, quer no número de beneficiários. Em 2013 verifica-se um aumento das receitas, diminuição dos financiamentos e diminuição do número de beneficiários. A organização E2 está a passar por uma situação bastante semelhante, uma vez à E1, pois, está muito dependente das mesmas fontes de financiamento referidas em E1, Paralelamente a estas dificuldades o ano de 2013 representou o último ano de apoio através do quadro comunitário, agravando a situação financeira motivada pelos atrasos no fluxo dos fundos estruturais da União Europeia no âmbito do novo quadro comunitário. Apesar da situação a organização E2 está financeiramente mais equilibrada que a organização E1, apresentando melhores resultados face à receita em relação à despesa, bem como resultados líquidos positivos todos os anos. Pelo que a avaliação do desempenho de E2 é moderado e regular face às dificuldades já referidas.

A organização SS, no geral, encontra-se com um desempenho moderado alto nesta dimensão da componente análise quantitativa. Verifica-se uma oscilação de ano para ano em relação às receitas face às despesas, está menos dependente de financiamentos públicos, visto que apresenta uma descida na obtenção de financiamentos ao longo dos anos em análise. Grande parte do dinheiro gerado na cooperativa vem das atividades que desenvolve, entre outras, na área da saúde e quotização dos seus membros. Ainda, na análise dos planos e relatórios de atividades e contas, verificamos que, apesar da cooperativa, que é centenária (121 anos) ter atravessado por momentos difíceis pela conjuntura económico-financeira bem como por dificuldades de ordem interna, tem conseguido manter resultados positivos, realçado pelos facto da organização, em 2013, apresentar um resultado do exercício, de aproximadamente, sete vezes superior ao de 2012, apenas na sede, uma vez que desenvolve a sua atividade em outros locais. Através deste registo podemos observar o elevado incremento que a organização teve em apenas um ano.

3.3- Relacionar a cultura com o desempenho em diferentes cooperativas

Os resultados apresentados na tabela 3.6 apontam para cooperativas de diferentes ramos de atividades, indicam uma cultura equilibrada, com ligeira predominância da cultura tipo Clã predominante, porém desempenhos diferentes (E1 - desempenho moderado baixo e SS – desempenho moderado alto).

Tabela 3.6- Perfis culturais e desempenho nas cooperativas

| Organização | E1 | E2 | SS |
|--|---|---|---|
| Perfis Culturais predominantes | Clã- 2,84 Adocracia – 2,43 Hierarquia- 2,03 Mercado - 2,43 | Clã- 2,40 Adocracia – 2,22 Hierarquia- 2,09 Mercado – 3,31 | Clã- 3,08 Adocracia – 2,64 Hierarquia- 1,97 |
| Desempenho Final | | | |
| Componente Humana | Moderado Alto | Moderado Alto | Moderado Alto |
| Componente sustentabilidade | Moderado Baixo | Moderado Baixo | Moderado |
| Componente Análise Quantitativa | Baixo | Moderado | Moderado |
| Desempenho Global | Moderado Baixo | Moderado | Moderado Alto |

As organizações pertencentes ao mesmo ramo de atividade apresentam perfis culturais diferentes e desempenhos, embora, diferentes mas com alguma similaridade. A cooperativa de ensino E1- tem perfil cultural equilibrado, sem nenhum tipo de cultura predominante, apenas um pouco mais de pendor para a cultura de Clã, com um desempenho moderado baixo e a cooperativa de ensino E2, apresenta uma cultura de Mercado e tem um desempenho moderado.

Simultaneamente, também as cooperativas de ramos diferentes apresentam diferentes perfis culturais predominantes, com desempenhos diferentes tendo no entanto algumas semelhanças. A cooperativa de ensino E2 tem uma cultura de Mercado e um desempenho moderado, e a cooperativa de solidariedade social, SS, tem uma cultura equilibrada com predominância do tipo Clã, Adocracia e Mercado, com menor propensão para a cultura Hierarquia e tem um desempenho moderado alto.

CAPÍTULO 4 | DISCUSSÃO DE DADOS

O objetivo deste estudo foi compreender a relação existente entre a cultura e o desempenho nas OES, em particular nas cooperativas. O que motivou este estudo foi, por um lado, o facto de a cultura organizacional ser um dos temas mais estudados nas escolas de gestão no decurso dos últimos 30 anos (Lopes, 2010) e por vários autores terem identificado os tipos de cultura que direcionam a organização a um tipo particular de resultado (p. ex. Garnett, Marlowe & Pandey, 2008). A ampla pesquisa realizada, invariavelmente leva à relação entre cultura e desempenho (Abu-Jarad et al., 2010), tornando-se fundamental para as organizações que desejam alcançar vantagem competitiva para que, desta forma, sobrevivam e prosperem. Da análise da literatura que relaciona a cultura com o desempenho, baseando-se no modelo de valores contratantes, fica claro que cada tipo de cultura pode estar relacionada com a eficácia do desempenho organizacional (Cameron & Quinn, 2011). Por outro lado, pela pesquisa bibliográfica efetuada, não há estudos que relacionem a cultura organizacional com o desempenho das OES, nomeadamente, utilizando o modelo dos valores contrastantes

De forma a alcançar o objetivo central deste estudo, foi necessário responder em primeiro lugar aos objetivos específicos: caracterização da cultura e do desempenho nas cooperativas; relação existente entre a cultura e o desempenho nas cooperativas, nomeadamente a identificação da cultura que coorrre com o melhor desempenho. A caracterização dos perfis culturais e o desempenho foi efetuada a 2 cooperativas de ensino e 1 de solidariedade social.

De acordo com Cameron & Quinn (2011), na exploração de dados deve-se considerar: o principal tipo de cultura, sendo o quadrante com a maior quantidade de pontos; as discrepâncias entre a cultura atual e uma situação ideal (que não será realizado nesta análise porque não foi considerado na recolha de dados); a força de um tipo de cultura, em comparação com o número de pontos sobre os outros tipos, por análise das configurações; a congruência das várias dimensões da cultura e das respostas individuais; comparação com outras organizações (os autores fornecem referências da indústria); e as várias tendências referidas pelos autores: a cultura de adocracia na generalidade tende a ter a pontuação mais baixa; tendência para um tipo de cultura de estabilidade e controle à medida que as organizações envelhecem; nos últimos anos a média do perfil cultural tornou-se mais orientado

para o quadrante da hierarquia, assim como para o seu oposto, a adocracia e, detetar diferenças no desempenho entre organizações com um perfil quadrado em comparação com um perfil que tem uma forte ênfase em mais do que um quadrante.

Os perfis culturais das cooperativas deste estudo apresentaram, para cooperativa de ensino E1, um perfil cultural equilibrado, não havendo um tipo de cultura que sobressaia sobre outro, uma vez que todos os perfis se encontram no intervalo de 1 ponto (o equivalente a 10 pontos na proposta de escala dos autores). Cameron & Quinn (2011) dizem que até 10 pontos de distância entre tipos de cultura, os resultados são considerados equivalentes.

O perfil cultural da cooperativa de ensino, E2 revela que a cultura que é percecionada claramente como a dominante é a cultura de Mercado. Segundo Cameron & Quinn, (2011), neste tipo de cultura o critério de eficácia é a produtividade e a competitividade. Só nesta cooperativa é que se encontrou um tipo de cultura mais forte e proeminente: “a força é determinada pelo maior número de pontos atribuído a determinada cultura”, de acordo com Cameron & Quinn, (2011, p. 83). Na cultura de Mercado a principal preocupação, consiste na concretização do trabalho. Os colaboradores são competitivos e os seus líderes, além de competitivos, são dirigentes firmes e produtivos. A reputação e o sucesso são preocupações comuns. A coesão organizacional é mantida face à ênfase nos interesses. O estilo de gestão é marcado por uma orientação forte no sentido da competitividade, com enfoque na superação de objetivos ambiciosos, em ações competitivas e no alcance de objetivos e metas mensuráveis (Cameron & Quinn, 2011).

A cooperativa de solidariedade social SS indica que o perfil cultural que claramente se destaca dos outros tipos de cultura é a cultura de Hierarquia, onde se observa o valor mais baixo (1,97 pontos) com diferença de mais do que 1 ponto em relação à cultura de Clã. Assim, podemos dizer que nesta organização, não há uma cultura predominante, há a cultura da Hierarquia, controlo, orientação para as regras e procedimentos que não predomina de acordo com o que foi reconhecido pelos seus membros. Foram, ainda, identificadas algumas tendências indicadas pelos autores (Cameron & Quinn, 2011) verificando-se que a cultura de Adocracia está entre o tipo de cultura moderadamente e equilibradamente reconhecida pelos membros, que consideram importante a inovação, a flexibilidade e uma dinâmica empreendedora para o sucesso das suas cooperativas ao mesmo nível dos outros

tipos de cultura, nomeadamente Clã, contrariando a tendência dos autores que dizem que a cultura de Adocracia tende, na generalidade, a ter a pontuação mais baixa. Identificou-se a similitude com o perfil cultural encontrado nas organizações da indústria de retalho e de comércio grosso, pertencentes à investigação realizada pelos autores. “Esta similaridade significa apenas fornecer uma referência, não se podendo dizer que este perfil é o ideal” (Cameron & Quinn, 2011, p. 89). O que é interessante pelo facto de serem organizações com fins lucrativos e se assemelharem a uma cooperativa. Outra tendência diz respeito ao facto da cooperativa de solidariedade social, uma cooperativa centenária, apresentar a pontuação mais baixa no tipo de cultura do controlo, do cumprimento das regras e de procedimentos, contrariando, assim as tendências identificadas pelos autores (Cameron & Quinn, 2011), que à medida que as organizações envelhecem há um movimento para estabilidade e controlo. Por fim os dados analisados, contrariam, outra tendência, pois os membros da cooperativa de solidariedade social ao refletir uma importância moderadamente baixa ao controlo e estabilidade e moderada na inovação, mais uma vez, contraria uma tendência analisada pelos autores que diz respeito à média do perfil cultural ter-se tornado, nos últimos anos mais orientado para o quadrante da hierarquia, assim como para o seu oposto, o quadrante da adocracia.

Em relação à caracterização do desempenho os dados permitem-nos concluir a existência, no geral, de um nível moderado de satisfação em relação ao trabalho. Nas dimensões “natureza do trabalho”, e “colegas de trabalho” as médias apresentadas registam um nível elevado de satisfação global, significando que os membros de todas as organizações demonstram satisfação pelo trabalho que desenvolvem assim como pela relação com os seus colegas de trabalho, corroborando o argumento de Santos (2001, cit. por Ramos, 2005), que refere que o ambiente agradável e o reconhecimento do valor do seu trabalho contribuiu para a satisfação. Na classificação avaliação do desempenho final, concluímos que as cooperativas apresentam um nível de desempenho moderado, oscilando entre o moderado baixo e moderado alto. Por conseguinte concluímos que dada a conjuntura atual de crise económica as cooperativas estão a ter um desempenho diferente, adaptando-se ao ambiente que se vive no momento. Apenas no caso da cooperativa SS se destaca porque nas várias componentes teve um desempenho moderadamente alto.

O terceiro objetivo específico era relacionar a cultura e o desempenho em diferentes cooperativas, nomeadamente identificar a cultura que coorrere com o melhor desempenho. Conseguimos concluir que, cooperativas de diferentes ramos de atividade (ensino e solidariedade social) indicam a cultura Clã como predominante e com desempenhos diferentes. As cooperativas de ensino apresentam perfis culturais diferentes, uma indica perfil cultural equilibrado, sem nenhum tipo de cultura predominante, apenas um pouco mais de pendor para a cultura Clã, a outra uma cultura de Mercado, ambas com desempenhos diferentes, mas com alguma similaridade, pois varia, entre, o moderado baixo e o moderado. As cooperativas de ramos de atividade diferentes (ensino e solidariedade social) apresentam diferentes perfis culturais predominantes, a cooperativa de ensino indica uma cultura de Mercado e a cooperativa de solidariedade social apresenta uma cultura equilibrada de Clã, Adocracia e Mercado, com menor propensão para a cultura de Hierarquia, ambas com desempenho embora diferentes, tem algumas semelhanças, pois variam entre o moderado e o desempenho moderado alto. Os resultados são consistentes com o que dizem os autores (Cameron & Quinn, 2011), das diversas análises efetuadas à cultura organizacional, ressalta o facto de não ter sido detetado um perfil cultural que esteja “mais relacionado” com o desempenho organizacional. Refletindo, deste modo, a ideia de que uma organização não é uma entidade cultural assente em valores, crenças, práticas e pressupostos caraterísticos de apenas uma das tipologias, tal como é reiterado por Lopes (2010). Importa sublinhar que uma orientação cultural em específico não é melhor do que a outra, o importante é alcançar um equilíbrio entre elas (Neves, 2000), por forma a fomentar e impulsionar a manifestação dos melhores desempenhos.

Neste estudo exploratório entre as 3 cooperativas foram encontradas algumas linhas orientadoras que sugerimos, nomeadamente, para serem exploradas no futuro:

- Não existe um perfil cultural que esteja “mais relacionado” com um melhor desempenho organizacional nas cooperativas. Significando que todos os perfis culturais são potencialmente bons para obter resultados satisfatórios no desempenho das cooperativas.

- Vários tipos de cultura obtêm desempenhos diferentes, contudo moderados e regulares, levam-nos a evidenciar o enunciado.
- Vários tipos de cultura são importantes para a obtenção de bons desempenhos nas cooperativas, havendo maior predominância para as culturas de Clã, Adocracia e Mercado e menos predominância para a cultura de Hierarquia.

No âmbito da relação da cultura organizacional com o desempenho, procuramos, identificar as culturas que coocorram com os melhores desempenhos nas cooperativas. Os dados parecem indicar as culturas de Mercado e de Clã como as culturas que coocorrem com os melhores desempenhos em diferentes ramos de atividade das cooperativas. Na cooperativa de ensino os membros estão orientados para a cultura de Mercado, “Os valores mais importantes são a competitividade e produtividade” (Cameron & Quinn, 1999, p. 35). Estes valores alcançam-se dando ênfase à posição que a organização tem no mercado (externo) e um elevado controlo para alcançar eficiência através das ações que seguem uma clara definição de objetivos e da estratégia. Por conseguinte na cooperativa a cultura de Mercado está relacionada com um desempenho moderado, sendo justificado pelo contexto de crise económica que se vive. De entre as cooperativas estudadas, na cooperativa de solidariedade social, a cultura de Hierarquia foi percecionada como não predominante e os dados que obtivemos parecem apontar para que a pouca estruturação está relacionada com o melhor desempenho. O que pode querer significar que, mesmo nas cooperativas em que há poucos procedimentos estruturados é possível ter um bom desempenho. Esta situação é tendencialmente contrária ao que acontece nas organizações privadas (Cameron & Quinn, 2011) e pode ficar a dever-se ao facto de haver baixos níveis de profissionalização na gestão de algumas OES (Pynes, 2009; McCandless & Ridder, 2010). O que não significa que, a tendência das OES não seja a estruturação e a profissionalização da gestão, nomeadamente, com o aumento da importância da Economia Social (Akingbola, 2006, Parente, 2010).

Assim, parece que a orientação cultural é uma estratégia ao serviço das organizações do século XXI, caminhando para uma progressiva confirmação empírica da sua determinação para o desempenho organizacional (Santos &

Gonçalves, 2010), no entanto ainda é um campo pouco explorado (Andion & Malo, 1998; Azevedo, Franco & Meneses, 2010).

CAPÍTULO 5 | CONCLUSÃO

Neste último capítulo, refletimos um pouco sobre este trabalho de investigação, com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento da temática e assim ampliar a compreensão da cultura organizacional e o desempenho das OES, em particular nas cooperativas, e cujas conclusões parciais já foram sendo apontadas no decorrer da exposição do capítulo anterior.

No essencial, o estudo teve como objetivo principal compreender a relação existente entre a cultura organizacional e o desempenho das OES, em particular nas cooperativas. A materialização deste objetivo foi efetuada através de objetivos específicos como: caracterização da cultura e do desempenho nas cooperativas; a relação existente entre a cultura e o desempenho e nomeadamente identificar a cultura que coorre com o melhor desempenho.

Estes resultados dão pistas para a reflexão na forma de atuação, na gestão e nas atividades das organizações de economia social.

A pertinência do estudo prendeu-se, por um lado com o facto da economia social e, o cooperativismo em particular, apesar de desempenharem um papel importante nas economias dos países em desenvolvimento, continua a ser claramente insipiente (*Social Economy and Sustainability Research Network, 2013*), por outro, o facto de a cultura influenciar o desempenho da organização é um pressuposto implícito de muitos dirigentes, contudo reconhecem que poucos estudos empíricos forneceram uma visão detalhada sobre estas relações (p. ex. Gregory et. al.,2009).

Os motivos acima referidos foram mais do que suficientes para despertar o interesse e realizar este estudo exploratório em 2 cooperativas do ramo do ensino e 1 do ramo da solidariedade social, pertencentes à família da economia social e sediadas na região norte de Portugal.

Para diagnosticar a cultura organizacional foi usado o modelo de valores contrastantes Quinn & Rohrbaugh (1983) e para medir o desempenho, utilizou-se o modelo de análise para medir o desempenho das OES de Carvalho (2005) juntamente com o questionário de Spector (1994) para medir a satisfação no trabalho.

Os resultados contribuíram para sugerir linhas orientadoras para o aprofundamento da temática. Não foi encontrado um perfil cultural que esteja mais relacionado com o melhor desempenho das cooperativas.

Neste trabalho saiu evidenciado que: vários tipos de cultura podem ser importantes para a obtenção de bons desempenhos nas cooperativas, havendo maior predominância para as culturas de Clã, Adocracia e Mercado e menos predominância para a cultura de Hierarquia. No entanto, e dada a pequena extensão de recolha de dados e pouca literatura sobre o assunto, será necessário prosseguir os estudos nesta área para se poderem tirar conclusões mais fundamentadas.

No âmbito das cooperativas deste estudo, a cultura Hierarquia, percecionada como não predominante parece coocorre com o melhor desempenho. Realçando o facto de que, mesmo nas cooperativas em que não há procedimentos estruturados é possível ter um bom desempenho.

A premissa é que a cultura organizacional é considerada fundamental para os resultados das organizações, mesmo que não exista um perfil cultural que esteja “mais relacionado” com o desempenho organizacional nas cooperativas. Foram encontradas algumas linhas orientadoras para futuros estudos neste tipo de organizações com peso reconhecido na economia em todo o mundo: as OES, em particular as cooperativas.

Tendo os objetivos para o presente estudo sido alcançados é possível, ainda assim, nesta fase conclusiva sinalizar as limitações que importa mencionar, para que em investigações futuras, as mesmas possam ser consideradas e superadas.

As principais limitações ao estudo prendem-se com o número reduzido de cooperativas estudadas não ter possibilitado um olhar global e integrado sobre os fenómenos, bem como, ao ser obtido por um processo de amostragem por conveniência o que não permitiu a generalização dos resultados. O questionário baseado no modelo dos valores contrastantes que não foi estatisticamente validado para as OES o que simultaneamente, se constitui como uma oportunidade e uma mais valia para este trabalho, já que este modelo é um dos mais usados na gestão (Lopes, 2010).

Avançamos algumas pistas de investigação, integrando questões que consideramos pertinentes no esclarecimento das interrogações que permanecem e das quais resulta a necessidade de novas pesquisas com o objetivo de tratarem problemáticas complementares.

Apesar de se verificar uma crescente visibilidade da economia social, por parte dos vários quadrantes da sociedade em Portugal, podemos afirmar que a investigação em economia social continua a ser claramente insipiente, nomeadamente na relação da cultura organizacional com o desempenho e em particular usando o modelo dos valores contrastantes. (p. ex. Gregory et. al.,2009). Também, pela reduzida investigação na relação entre a cultura organizacional, liderança e membros das organizações de economia social, quer no desempenho individual quer, organizacional.

Não se pretende com esta dissertação uma resposta definitiva às interrogações basilares que a norteiam, considera-se que a mesma sugere linhas orientadoras que possibilitam a prossecução da reflexão e do debate em torno da cultura organizacional e desempenho das OES, assim como, a pertinência da prossecução do estudo da cultura através do modelo dos valores contrastantes.

Espera-se, também, que este estudo tenha contribuído para estimular o interesse pela investigação futura sobre a temática, em particular no contexto português onde se verifica uma escassez de estudos na área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKINGBOLA, Kunle - **Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada**. In The International Journal of Human Resource Management, Vol.17; N.º10, 2006. p. 1707-1725.

ALCHIAN, Armen ; DEMSETZ, Harold - **Production, Information Costs, and Economic Organization**. American Economic Review. Vol.62, N.º 5, 1972. p. 777-795

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL - **Ano Internacional da Cooperativas**. [Em linha]. Lisboa. Inspire Mudança [Consult. 02 dez. 2013]. Disponível em http://www.cases.pt/0_content/actividades/aic-2012/Divulgacao_AIC_2012.pdf.

AMARO, Rogério Roque - **Toda a economia deveria ser solidária**. Entrevista em Pessoas e Lugares, Jornal de Animação da Rede Portuguesa LEADER+. [Em linha]. Lisboa. [Consult. 14 jan. 2014]. Disponível em <http://www.minhaterra.pt/IMG/pdf/jornalpl31.pdf>.

ANDERSEN, Bjørn; FAGERHAUG, Tom - **Performance Measurement Explained - Designing and Implementing Your State-of-Art System**. ASQ Quality Press. 2002.

ANDION, Carolina; MALO, Marie-Claire - **La gestion des organisations de l'économie solidaire**. In Cahiers du Crises. Montréal: Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale, 1998. p. 10-55.

ANDRADE, António ; FRANCO, Raquel - **Economia do Conhecimento e Organizações sem fins Lucrativos**. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, 2007. ISBN: 9789728589790.

ANTÓNIO, Nelson ; RODRIGUES, Jorge - **Balanced Scorecard e Mapas Estratégicos**. Grupo Estratégia Organizacional/ISCTE – Working Paper nº 1/06. 2006

AZEVEDO, Carlos; FRANCO, Raquel; MENEZES, João - **Gestão de organizações sem fins lucrativos**. Porto: Vida Económica, 2010. ISBN: 9789898414021

BARNEY, Jay, WRIGHT, Mike.; KETCHEN, David - **The resource-based view of the firm: Ten years after 1991**. Journal of Management 27, 2001. P. 625-641

BILHIM, João - **Teoria Organizacional**. 5ª ed. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais e Políticas, 2006.

BORDALO, Filomena; CRUZ, Manuela - **Gestão de IPSS**. Braga: Célula 2000, 2010. ISBN: 9789899670204

BRACE, Ian - **Questionnaire Design**. 2ª ed.. London & Philadelphia: Kogan Page, 2008. ISBN: 0749450282

BRANSTRATOR, Harold - **The influence of Person-Organization values congruency and Organizational Culture type on performance behavior: an investigation of six southern California high schools**. Michigan. Capella University, 2008. Ph.D. dissertation.

BROWN, Elize - **An examination of the link between Organizational Culture and Performance: A Study of Three County Public Health Departments.** Los Angeles. University of California, 2007. Ph.D. dissertation.

CABRAL-CARDOSO, Carlos - **Gestão dos Recursos Humanos: Evolução do conceito.** In Cunha, M. P. (Ed.) Teoria Organizacional: Perspectivas e Prospectivas. Lisboa: Publicações D. Quixote, 1999. ISBN: 9789722016445.

CAMERON, Kim; [et al.] - **Competing Values Leadership: Creative Value in Organizations.** Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2006. ISBN:1847201563, 9781847201560.

CAMERON, Kim; QUINN, Robert - **Diagnosing and Changing Organizational Culture-based on the competing values framework.** 3ª ed. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 2011. ISBN: 9780470650264.

CAMPOS, Fabiana P.; RÉDUA, Talitha S.; ALVARELI, Luciani V. G.- **A influência da cultura organizacional para o desempenho das organizações.** Janus, Lorena. Vol. 8, N.º 14, (2011), p.021- 031.

CARVALHO João - **Organizações não lucrativas - Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento estratégico e Desempenho,** Lisboa: Edições Sílabo, 2005. ISBN: 9726183669.

CENTRE INTERNATIONAL DE RECHERCHES ET D'INFORMATION SUR L'ECONOMIE PUBLIQUE, SOCIALE ET COOPÉRATIVE - **A Economia Social na União Europeia.** Bruxelas: Comité Económico e Social Europeu, 2007.

COLCORD, Ann - **Facilitating Nonprofit Evaluation through Modelling.** School for Professional Studies - Master of Nonprofit Management. Working Paper. Denver, Colorado: Regis University, 2005.

COMITÉ ECONÓMICO E SOCIAL EUROPEU - **A Economia Social na União Europeia.** Bruxelas: CESE, Unidade de Publicações, 2007. ISBN: 9789283008712.

CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA, 5, Braga, 2004 - **Terceiro Sector – elementos para referência teórica e conceptual:** atas. Braga: Associação Portuguesa de Sociologia, 2004.

COOPERATIVA ANTÓNIO SÉRGIO PARA A ECONOMIA SOCIAL, CIPRL - **GeraçãoCoop: Despertar para o Cooperativismo no âmbito da celebração do Ano Internacional das Cooperativas.** Lisboa. CASES, 2012. ISBN: 9789729424427.

COOPERATIVA ANTÓNIO SÉRGIO PARA A ECONOMIA SOCIAL, CIPRL (CASES) – **Cooperativas.** [Em linha]. Lisboa: CASES. [Consult. 13 set. 2014] Disponível em: <http://www.cases.pt/cooperativas/identidade-cooperativa>.

CUNHA, Miguel ; [et. al.] - **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão.** Lisboa: RH Editora, 2006

CUNHA, Miguel; [et.al.] - **Organizações Positivas**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2007. ISBN: 9789722032162

DE WITTE, Karel; DE COCK, Gaston - **Organizational climate: its relationship with managerial activities and communication structures**. The psychology of work organization. Elsevier. 1986 ISBN: 0863779972, 9780863779978.

DEAL, Terrence; KENNEDY, Allan - **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**. London: Penguin, 1988. ISBN: 978-0738203300.

DECRETO - LEI n.º 30/2013. D.R. I Série. 88 (2013-05-08), p. 2727-2728.

DENISON, Daniel - **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. John Wiley & Sons. Oxford, 1990.

DESLANDES, Suely - **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**, Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

DIAS, Reinaldo - **Cultura organizacional**. Campinas, São Paulo: Alínea, 2003.

DRUCKER, Peter - **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos, Princípios e Práticas**. 5ª ed. São Paulo: Fundação Vanzolini, Pioneira, 1999. ISBN: 9788522101900.

DRUCKER, Peter - **As Organizações Sem Fins Lucrativos**. Lisboa: Difusão Cultural, 1990. ISBN: 9727091881

FELÍCIO, Maria José, [et.al] - **Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa**. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. Vol.6, N.º 3, 2007. p. 18-30

FERNANDES, Júlia - **A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso da APPACDM do Porto**. Porto. Faculdade de Economia da Universidade do Porto, 2011. Dissertação de mestrado.

FERREIRA, Carvalho; NEVES, José; CAETANO, António - **Manual de psicossociologia das organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 2001. ISBN: 9727731058

FERREIRA, Marisa - **Motivações e Gestão do Voluntariado no Setor Hospitalar em Portugal**. Porto. Faculdade de Economia da Universidade do Porto, 2012. Tese de doutoramento.

FERREIRA, Marisa; PROENÇA, Teresa; PROENÇA, João - **Organisational Influence on Volunteer Satisfaction and Attitudes towards HRM Practices: the case of Hospital Volunteers**. International Review on Public and Nonprofit Marketing. Porto. ISBN: 122080110071. Vol.9, N.º 1, (2011), p. 27- 42.

FERREIRA, Sílvia - **Terceiro Sector: Dicionário Internacional da Outra Economia**. Coimbra: Edições Almedina, 2009. p. 322-327.

FISHEL, David - **Performance and Accountability in the Non-profit Sector**. One-Day Symposium on Accountability, Governance and Performance in Transition, February, 20, Griffith University, Australia, 2004.

FONSECA, Eugénio - **Agente transformador da sociedade**. Cadernos de Economia. N.º 16, 2014. ISSN: 08744068

FRANCÈS, Robert - Satisfação no trabalho e no emprego. Porto. Rés Editora, 1984. ISBN: 9789727031184

FRANCISCO, Luís - **O desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos na perspetiva dos stakeholders**. Covilhã. Universidade da Beira Interior, Ciências Sociais e Humanas, 2012. Tese de doutoramento.

FUNDAÇÃO FRANCISCO MANUEL DOS SANTOS - **Pordata: Base de Dados Portugal**. [Em linha]. Contemporâneo. Lisboa: FFMS, 2012. Disponível em <http://www.pordata.pt>

GALANG, Maria, FERRIS, Gerald - **Human Resource Department Power and Influence Through Symbolic Action**. Human Relations. London. Vol 50, N.º 11. ISSN: 15739716 (1997). p. 1403-1426.

GARNETT, James, MARLOWE, Justin, PANDEY, Sanjay - **Penetrating the performance predicament: communication as a mediator or moderator of organizational culture's impact on public organizational performance**. Public Administration Review. Vol. 68, N.º 2, 2008. p. 266-281.

GHIGLIONE, Rodolphe; MATALON, Benjamin - **O Inquérito a teoria e prática**. 3.ª ed. Oeiras: Celta editora., 1997

GOMES, Duarte - **Cultura Organizacional - Comunicação e Identidade**. Coimbra: Quarteto Editora, 2000 ISBN: 9728535392.

GOMES, Jorge; [et al.] - **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2008. ISBN: 2008 9789726185680

GOODMAN, P. S., PENNINGS, J. M. - **Effectiveness Theory and Organizational Effectiveness**. The Journal of Applied Behavioral Science October., 1980. p. 536-545

GRAÇA, Eduardo - **Cooperativismo: Um Caminho para o Futuro**. [Em linha]. Lisboa: CASES [Consult. 14 jan. 2014]. Disponível em <http://www.cases.pt/comunicacao/noticias/371-cooperativismo-um-caminho-para-o-futuro>.

GRAÇA, Eduardo - **Que caminhos para a Economia Social em Portugal**. Comunicado no 88º Dia Internacional das Cooperativas da ACI. [Em linha]. Lisboa: CERCIOEIRAS [Consult. 14 jan. 2014]. Disponível em <http://www.mutuapescadores.pt/DIC2010-EdGraca-Intervencao.pdf>

GRANT, Robert M. - **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**. 4ª ed. Blackwell Publishing, 2002.

GREGORY, Brian; [et al.]. **Organizational culture and effectiveness: a study of attitudes, and organizational outcomes**. Journal of Business Research. Vol.62, N.º7, 2009. 9. 673-679;

HAGER, Mark; BRUDNEY, Jeffrey - **Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers**. Washigton: The Urban Institute, 2004. ISBN: 2022615709.

HALLOCK, Kevin - **Compensation in Nonprofit Organizations**. Personnel and Human Resources Management Human Resource Studies, Cornell University ILR School. [Em linha] N.º 19, (2000). p. 243-294. [Consult. A 10 nov. 2013]. Disponível em <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/hrpubs/18>

HANDY, Charles - **Understanding Organizations**. 4ª ed. London: Penguin, 1999. ISBN: 0140156038.

HARRISON, Roger - **Understending your organization´s character**. Harvard Business Review, Vol.50, N.º 23, 1972. p.119-128.

HAVE, Wouter, [et.al.] - **Key Management Models: The Management Tools and Practices that Will Improve Your Business**. London: Pearson Education, 2003. ISBN: 0273662015.

HILL, Manuela M.; HILL Andrew - **Investigação por Questionário**, Lisboa: Edições Sílabo, 2009. ISBN: 9789726182733

HOFSTEDE, Geert. - **Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental**. Editora: Sílabo, 1991: ISBN: 9726181607.

HUOT, Réjean - **Metodos quantitativos para as ciencias humanas**. Tradução de Maria Luísa Figueiredo. Lisboa: Instituto Piaget, 2002.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA, I.P; COOPERATIVA ANTÓNIO SÉRGIO PARA A ECONOMIA SOCIAL, CIPRL - **Conta Satélite da Economia Social 2010**. Edição 2013. Lisboa: INE & CASES, 2013. ISBN: 9789892501963.

IVANCEVICH, John - **Gestão de Recursos Humanos**. 10ª ed.. São Paulo : Macgraw- Hill Interamericana do Brasil, 2008. ISBN: 9788586804809.

JEANTET, Thierry - **A Economia Social: Uma Alternativa ao Capitalismo**. Edição Cooperativa de Outro Modo/Le Monde diplomatique – edição portuguesa, 2009.

KELLER, Gary - **Comparing the affects of management practices on organizational performance between for-profit and not-for-profit corporations in Southeast Wisconsin**. Journal of Business & Economics Research, Vol. 9, N.º 3, 2011.

KOTTER, John; HESKETT James - **Corporate Culture and Performance**. New York: Free Press, 1992. ISBN: 1451655320

LAMEIRA, Sandra - **Factores organizacionais e sóciodemográficos associados à qualidade de vida no trabalho e à produtividade no trabalho**. Lisboa: ISCTE, 2002.

LAWLER III, Edward. E. - **Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1999.

LEBAS, Michel; EUSKE, Kenneth - **A Conceptual and Operational Delineation of Performance**. In Neely, A. (Eds), Business Performance Measurement - heory and Practice. Cambridge University Press. 2002. p. 65-79.

LEMOS, Manuel - **Parecer de iniciativa sobre as consequências económicas, sociais e organizacionais decorrentes do envelhecimento da população**. Parecer para Conselho Económico e Social de Portugal. Lisboa. (2013).p. 2-28.

LIZ, Jorge - **A economia social na Europa: uma perspetiva da sociedade civil**. Dirigir: revista para chefias e quadros propr. Instituto do Emprego e Formação Profissional. Lisboa. N.º 9 ISSN: 08717354. (2010). p. 9-17.

LOPES, Albino - **A Cultura organizacional em Portugal: de dimensão oculta a principal ativo intangível. Gestão e Desenvolvimento**. Lisboa. N.º 17-18, (2009-2010), p. 3-26.

LOPES, Albino; RETO, Luis - **Cultura de empresa - Moda, metáfora ou paradigma?**. Revista de Gestão, Gabinete de Estudos de Gestão do ISCTE, n.º II-III, 1988. p. 25-37.

LORINO, Philippe - **Méthodes et pratiques de la performance-le guide du pilotage**. Les Éditions d' Organisation, 1997.

LOTTA, Gabriela - **Avaliação de desempenho na área pública: perspetivas e propostas frente a dois casos práticos**. RAEeletrônica. Vol. 1, N.º 2, 2002

LUOMA, Patrice; GOODSTEIN, Jerry - **Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition and Structure**. Academy of Management Journal. Vol. 42, No. 5,1999. p.553-563.

MALHEIRO, João - **Confiança organizacional e satisfação laboral em empresas de Tecnologias da Informação: Um estudo exploratório**. Braga: Universidade do Minho, 2009.

MARTIN, Joanne - **Cultures in organizations: Three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992. ISBN: 9780195071641.

MARTINEZ, Pérez - **Cultura Organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos**. Revista Venezolana de Gerencia. Vol.14, N.º 46, 2009. p.183-194.

MARTINHO, Ana - **Culturas Organizacionais: Pistas para a Aplicabilidade do Conceito às Organizações do Terceiro Setor**. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Departamento de Sociologia, 2011. Dissertação de mestrado.

MEIRA, Deolinda - **A Lei de Bases da Economia Social Portuguesa: Algumas Reflexões Críticas**. XIV Jornadas de Investigadores em Economia Social e Cooperativa – CIRIEC. [Em linha]. País Basco, CIRIEC Espanha. [Consult. 8 dez. 2013]. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.22/848>.

MEISTER, Albert - **La participation dans les associations**. Paris: Éditions Économie et humanisme, 1974.

MICHELI, Pietro; KENNERLEY, Mike - **Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors**. Production Planning & Control. Vol. 16, N.º 2, 2005.

MONZÓN, José Luis; CHAVES, Rafael - **A Economia Social na União Europeia**. Relatório do Relatório do Comité Económico e Social Europeu [Em linha]. (2012), p. 12-18. [Consult. 8 dez. 2013]. Disponível em: http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/a_ces11042-2012_00_00_tra_etu_pt.pdf.

MOORE, Mark - **The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to “Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations”** by Robert Kaplan”. Working Paper nº 18. USA: Hauser Center - Harvard University, 2003.

MOREIRA, Ricardo; CUNHA, Pedro - **Exploratory research concerning the dynamics of power in organizational negotiation: The Human Resource Management Perspective**. Poster in XI European Congress of Psychology. Oslo. (2009).

MOXHAM, Claire - **Performance Measurement: Examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organizations**. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 29, nº 7 (2009). p. 740-763.

NAMORADO, Rui - **Os Quadros jurídicos da economia social: uma introdução ao caso Português**. Working Paper - Universidade de Coimbra. Coimbra. (2006), p. 2-25.

NEVES, José - **Aptidões individuais e teorias motivacionais**. In J. Ferreira, J. Neves, A. Caetano (Eds), Manual de Psicossociologia das Organizações. Lisboa: MacGraw-Hill, 2001. ISBN: 9727731058

NEVES, José - **Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: RH Editora, 2000.

NEVES, José; JESUÍNO, Jorge - **Cultura Organizacional: estudo empírico com base no modelo dos valores contrastantes**. Psicologia. 1994. p. 327-346

NUNES, Francisco; RETO, Luís; CARNEIRO, Miguel - **O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades**. Lisboa: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, 2001. ISBN: 9729424373.

OLIVEIRA, Carlos - **Quem é quem na Economia Social**. Dirigir: revista para chefias e quadros propr. Instituto do Emprego e Formação Profissional. Lisboa. N.º 109. ISSN:08717354. (2010). p. 2-11.

OLIVEIRA, Custódio - **Como gerir bem a sua instituição**. Porto: Omnisinal, 2011. ISBN: 978989 9716209.

OLIVEIRA, Ilda - **Economia Social, Pilar de um Novo Modelo de Desenvolvimento Económico Sustentável**. Porto. Instituto Superior de Contabilidade – IPP, 2012. Dissertação mestrado.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - **A OIT saúda a Proclamação de 2012 como Ano Internacional das Cooperativas.** [Em linha]. Lisboa. [Consult. 02 dez. 2013]. Disponível em http://www.cases.pt/0_content/actividades/aic-2012/ComunicadoOIT.pdf.

ORSI, Ademar; [et al.] - **Cultura Organizacional e Terceiro Setor.** Revista de Gestão & Conhecimento. [Em linha]. São Paulo: [Consult. 14 Jan. 2014]. Disponível em file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/cultura_organizacional_e_terceiro_setor%20.pdf

OTLEY, David - **Performance management: a framework for management control systems research.** Management Accounting Research. Vol. 10, N.º 4, 1999. p. 363-382

OUCHI, William - **Markets, Bureaucracies, and Clans.** Administrative Science Quarterly. Vol. 25, 198. p.129-141(.

PARENTE, Cristina - **Competências, formar e gerir pessoas.** Porto: Edições Afrontamento, 2008.

PARENTE, Cristina - **Gestão de Pessoas nas OSFL.** In Azevedo, C., Franco, R. C. e Meneses, J. W. (Eds.), Gestão das Organizações sem Fins Lucrativos. Porto: Imoedições, 2010. ISBN: 9789892028651.

PARENTE, Cristina - **Empreendedorismo Social em Portugal.** Porto: Edições Cristina Parente. Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2014.

PARNELL, John; BELL E. - **The propensity for participative Decision Making Scale: a Measure of Managerial Propensity for participative decision Making.** Administration & Society. Vol. 25, Nª4, 1994.

PHILLIPS, S.; LITTLE, B.; GOODINE, L. - **Caregiving volunteers: A coming crisis?** [Em linha]. Toronto: Canadian Centre for Philanthropy, 2002. [Consult. 20 março 2014]. Disponível em [www:www.nonprofitscan.ca/pdf/SR/Phillips-SR2-English-Web.pdf](http://www.nonprofitscan.ca/pdf/SR/Phillips-SR2-English-Web.pdf)

POSNER, Barry ; KOUZES, James ; SCHMIDT, Warren - **Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture.** In: **Human Resources Management.** Ohio: South-Western College Publishing, 1985. p. 295-309.

PRIOSTE, Claudia - **Liderança Estratégica e Gestão de Conflitos no Terceiro Setor.** [Em linha]. São Paulo: [Consult. 14 Jan. 2014]. Disponível em http://www.apaenet.org.br/apostilas/rtigos/lideranca_estrategica_gestao_conflitos.pdf

PYNES, Joan - **Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: a strategic approach.** San Francisco: Jossey-Bass, 2009. ISBN: 9780470331859.

QUINN, Robert - **Beyond Rational Management: mattering the paradoxes and competing demands of high performance.** S. Francisco: Published by Jossey-Bass, 1991. ISBN: 9781555423773

QUINN, Robert.; SPREITZER, Gretchen - **The psychometrics of the competing values culture, instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life.** Research in organizational change and development. Vol.5, 1991. p. 115-142

QUINN, Robert; ROHRBAUGH, John - **A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis.** Management Science, Vol. 29, N.º 3, 1983.

QUINTÃO, Carlota - **O Terceiro Setor e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar.** Working Paper - Univerdidade do Porto. Porto. ISSN:16479424. 2.ª Série, N.º 2 (2011), p. 4-14.

RAMOS, Maria. - **Satisfação Profissional: O Caso dos Enfermeiros do Centro de Medicina de Reabilitação do Alcoitão.** Viseu: Universidade Católica Portuguesa, 2005

RESOLUÇÃO DO PARLAMENTO EUROPEU, 2008/2250(INI). Economia Social. 2010/C 76 E/04 (2010.03.25), p.16-23.

RIDDER, Hans-Gerd; MCCANDLESS Alina - **Influences on the Architecture of Human Resource Management.** In Nonprofit Organizations in Nonprofit and Voluntary Sector Sector Quaterly, Vol. 39, 2010. p. 124-141.

ROBBINS, Stephen - **Comportamento organizacional.** Tradução de Christina Ávila Menezes. 8ª ed..Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

RODRIGUES, Ana; CAETANO, António - **A Competing Values Framework Approach on Growth and Performance in Micro Firms.** In Proceedings of the Entrepreneurship Summer University at ISCTE-IUL. Conference Papers. Lisbon. Vol. 1. ISBN: 9789897322075. 2013. p.94-106.

SACKMANN, Sonja - **Cultural knowledge in organizations: exploring the collective mind.** London: Sage Club, 1991. ISBN: 0803942923, 9780803942929

SAINSAULIEU, Renaud - **L'identité au travail: Les effets culturels de l'organisation.** Paris: Presses de la Fondation des Sciences Politiques, 1977. ISBN: 2724685989, 9782724685985.

SALAMON, Lester [et al.] - **Portugal's Nonprofit Setor in Comparative Context.** Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2012.

SALAMON, Lester; ANHEIER, Helmut - **Defining the Nonprofit Sector – A Cross-national Analysis.** Johns Hopkins Nonprofit Sector Series Manchester University Press, 1997. ISBN: 0719049024, 9780719049026.

SANTOS, António - **Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos.** Lisboa: Escolar Editora, 2008. ISBN 9789725922293

SANTOS, Joana ; GONÇALVES, Gabriela. **Cultura/Clima organizacional e satisfação profissional.** In J. P. Cruz, S. N. de Jesus & Cristina Nunes. Bem-estar e qualidade de vida: contributos da psicologia da saúde. Faro: Colecção Ensaio, 2009. ISBN: 59727731058. p. 255-279

SAWHILL, Jonh C.; WILLIAMSON, David - **Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations**. Nonprofit Management & Leadership. Vol.11, N.º 3, 2001. p. 371-386;

SCHEIN, Edgar - **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. ISBN: 9788522454976.

SCHEIN, Edgar - **Organizational culture and leadership**. 2.ªed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992. ISBN: 1555424872.

SCHNEIDER, Benjamin [et al.]. **Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance?** Journal of Applied Psychology. Vol.88,2003. P. 836-851.

SMITH, Ian - **Continuing Professional Development and Workplace Learning 10: Human Resource Development. The Policy Imperative**. Victória: Library Management, 2003 ISSN 01435124.

SOARES, Cândida; [at.al.] - **A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social**. Programa Operacional de Assistência Técnica, N.º 000350402011, (2012), p. 15-32.

SOCIAL ECONOMY AND SUSTAINABILITY RESEARCH NETWORK - **Social Economy Research**. [Em linha]. Canada: [Consult. 10 jun. 2013]. Disponível em <http://www.msvu.ca/socialeconomyatlantic/.asp>.

SPECTOR, Paul - **Using Self-Report Questionnaires in OB Research: A Comment on the use of controversil Method**. Journal of Organizational Behavior. Vol.15, N.º 5, 1994. P. 385-392.

THÉVENET, Maurice - **A Cultura da empresa hoje em dia**. São Paulo: Revista de Administração. Vol.26, N.º 2, 1991.

THÉVENET, Maurice - **Cultura de Empresa - Auditoria e Mudança**. Lisboa: Monitor, 1989.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V.- **Measurement of business performance in strategy research: A comparison approaches**. Academy of Management Review, 11. 1986

WHITLEY, Richard - **The Institutional Structuring of Organizational Capabilities: The Role of Authority Sharing and Organizational Careers**. Organization Studies. Manchester. Vol 24, N.º 5 (2003). p. 667-695.

WILLIAMSON, Oliver - **The economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. New York: Press Free, 1985.

WINSTON, Evelyn; DADZIE, Kofi - **Organizational Culture in Cote d'Ivoire: Analysis of Cultural Types and Firm Performance**. Journal of African Business. Vol. 8. 2007.

WYMER, Walter - **Hospital volunteers as customers: Understanding their motives, how they differ from other volunteers, and correlates of volunteer intensity.** Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing. Vol. 6, N.º 2/3, 1999. p. 51-76.

YILMAZ, Cengiz; ERGUN, Ercan - **Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy.** Journal of World Business. Vol. 43, N.º 3, 2008. p. 290-306.

ZAGO, Célia; [et. al.] - **A cultura organizacional em uma organização pública: aspectos norteadores para seu gerenciamento.** In Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. [Em linha]. Curitiba: ANPAD [Consult. 10 mar. 2014]. Disponível em http://www.anpad.org.br/EnAPG/enapg_2004/2004_ENAPG190.pdf.

ZIMMERMANN, Jo; STEVENS, Bonnie - **The Use of Performance Measurement in South Carolina Nonprofits.** Nonprofit Management & Leadership. Vol. 16, nº 3, 2006. p. 315-327.

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário “Cultura e desempenho nas OES”

Questionário aos membros (dirigentes e colaboradores) das OES

O presente questionário insere-se no âmbito do estudo conducente à realização de tese de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos de Cristina Paula Marques.

A tese de mestrado realizada sob a orientação da Mestre, Ana Cláudia Rodrigues e Co orientação da Prof^a Doutora, Marisa Roriz Ferreira, tem como objetivo fundamental analisar o impacto da cultura organizacional no desempenho das organizações de economia social: Um estudo baseado no modelo dos valores contrastantes.

Gostaríamos de solicitar a sua colaboração, no preenchimento do questionário, uma vez que os resultados desta pesquisa contribuirão para o avanço do conhecimento e inovação das organizações de economia social.

As informações recolhidas são absolutamente confidenciais e, após o tratamento dos dados para análise estatística, os mesmos serão destruídos.

Não há respostas certas ou erradas, uma vez que a correta é aquela que exprime com veracidade a sua própria experiência. Responda a este questionário de forma honesta e espontânea.

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

Caracterização Sociodemográfica

Assinale com uma cruz o número correspondente à sua escolha

1.1. Idade:

- até 25 anos 26-50 anos mais de 50 anos

1.2. Nível de escolaridade:

- Até 12º ano Ensino superior

1.3. É associado/a da organização? Sim Não

1.4. Antiguidade na organização

- Até 3 anos 3 a 10 anos mais de 10 anos

1.5. Atividade na organização

- Remunerada e regular (80% a 100% do tempo de trabalho na cooperativa) Voluntário

Cultura Organizacional

Pedimos que pontue a Cooperativa nas 6 questões que apresentamos a seguir.

Cada questão tem 4 alternativas. Divida 10 pontos entre essas 4 alternativas, dependendo do quão semelhante é essa alternativa à cooperativa.

Dê maior número de pontos à alternativa que é mais semelhante à cooperativa. Por exemplo, na questão 1, se acha que a alternativa 1.1. é muito semelhante à sua organização, as alternativas 1.2.e 1.3. são de algum modo semelhantes e a alternativa 1.4. é muito pouco semelhante, pode, por exemplo, atribuir 5,5 pontos à alternativa 1.1., 3 pontos às alternativas 1.2 e 1.3 e 0,5 pontos à alternativa 1.4. Verifique se as suas pontuações totalizam 10 pontos, para cada questão.

1. Características

| | |
|--|------------------|
| 1.1. A cooperativa é como uma extensão da família. As pessoas partilham muito das suas vidas. | |
| 1.2. A cooperativa é muito empreendedora e dinâmica. Espera-se que as pessoas assumam riscos. | |
| 1.3. A organização é muito orientada para resultados. A maior preocupação é em ter o trabalho feito. | |
| 1.4. A organização é um local muito estruturado e controlado através de procedimentos formais. | |
| TOTAL | 10 pontos |

2. Liderança Organizacional

| | |
|---|------------------|
| 2.1. A liderança na cooperativa é geralmente um exemplo de facilitação e apoio. | |
| 2.2. A liderança na cooperativa é geralmente um exemplo de iniciativa inovação ou assunção de riscos. | |
| 2.3. A liderança na cooperativa é geralmente um exemplo de preocupação com os objetivos, prazos e resultados. | |
| 2.4. A liderança na cooperativa é geralmente um exemplo de formalização e hierarquia. | |
| TOTAL | 10 pontos |

3. Gestão de Colaboradores

| | |
|---|------------------|
| 3.2. O estilo de gestão na cooperativa é caracterizada pelo trabalho em equipa, consenso e participação. | |
| 3.3. O estilo de gestão na cooperativa é caracterizada pela assunção individual de riscos, inovação e liberdade. | |
| 3.4. O estilo de gestão na cooperativa é caracterizada por forte competitividade, elevadas exigências de desempenho e resultados. | |
| 3.5. O estilo de gestão na cooperativa é caracterizada por segurança no trabalho, conformidade e estabilidade. | |
| TOTAL | 10 pontos |

4. “Cola” da Organização

| | |
|--|------------------|
| 4.2. A “cola” que mantém a cooperativa unida é a lealdade e a confiança mútua. | |
| 4.3. A “cola” que mantém a cooperativa unida é o empenho na inovação e desenvolvimento. | |
| 4.4. A “cola” que mantém a cooperativa unida é a ênfase na realização e cumprimento dos objetivos. | |
| 4.5. A “cola” que mantém a cooperativa unida são as regras e políticas formais. | |
| TOTAL | 10 pontos |

5. Ênfase estratégica

| | |
|---|------------------|
| 5.2. A cooperativa preocupa-se com o desenvolvimento humano. Persistem a elevada confiança, a abertura e a participação. | |
| 5.3. A cooperativa preocupa-se com a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Valoriza-se tentar “coisas novas” e a procura de novas oportunidades. | |
| 5.4. A cooperativa preocupa-se com ações e resultados competitivos. Valoriza-se alcançar metas difíceis. | |
| 5.5. A cooperativa preocupa-se com a estabilidade. | |
| TOTAL | 10 pontos |

6. Critério de sucesso

| | |
|---|------------------|
| 6.2. A cooperativa define o sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, do trabalho em equipa e do empenho dos colaboradores. | |
| 6.3. A cooperativa define o sucesso com base na inovação. | |
| 6.4. A cooperativa define o sucesso com base nos resultados atingidos. | |
| 6.5. A cooperativa define o sucesso com base na eficiência, no bom planeamento e nos baixos custos de produção. | |
| TOTAL | 10 pontos |

| Para cada questão, desenhe um círculo no número que mais aproximadamente reflete a sua opinião. | | | | | | | |
|---|---|---------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|---------------------|
| | | Discordo fortemente | Discordo moderadamente | Discordo ligeiramente | Concordo ligeiramente | Concordo moderadamente | Concordo fortemente |
| 1 | O meu supervisor (A minha supervisora) é competente em fazer o seu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2 | Não estou satisfeito/a com os benefícios que recebo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3 | Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4 | Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5 | Gosto das pessoas com quem trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6 | Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7 | As comunicações dentro desta organização parecem boas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8 | O meu supervisor (A minha supervisora) é injusto/a comigo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9 | Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10 | Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11 | Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12 | Penso que tenho que trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13 | Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14 | Os objetivos desta organização não são claros para mim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15 | O meu supervisor (A minha supervisora) mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16 | O pacote de benefícios que temos é justo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17 | Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18 | Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19 | Gosto dos colaboradores desta organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 20 | Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 21 | Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 22 | Há benefícios que não temos e devíamos ter. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 23 | Gosto do/a meu/minha supervisor/a. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 24 | Tenho demasiado trabalho burocrático. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 25 | Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 26 | Há demasiadas lutas e conflitos no trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 27 | O meu trabalho é agradável. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 28 | As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Muito obrigada pela sua participação!